

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Plzeň, 2013

Michaela Vyskočilová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Marketingová strategie vybrané firmy

Marketing strategy of chosen company

Michaela Vyskočilová

Plzeň 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Marketingová strategie vybrané firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 3. května 2013

.....

Obsah

Úvod.....	6
1 Marketing.....	7
1.1 Vývoj marketingu.....	8
1.2 Strategický marketing	9
1.2.1 Marketingová strategie	10
1.2.2 Strategické řízení podniku	11
2 Firma.....	13
2.1 Charakteristika firmy	13
2.2 Poslání a vize firmy.....	14
2.2.1 Poslání společnosti.....	14
2.2.2 Vize.....	15
2.3 Obsluhované trhy a cílové skupiny	15
2.3.1 Segmentace trhu.....	16
2.3.2 Zákazníci.....	16
2.3.2.1 Produktová segmentace podniku a jí odpovídající profily zákazníka... 17	
3 Vývoj trhu nábytku	20
3.1 Současný stav	20
3.2 Vývoj tržeb.....	21
4 Analýza prostředí	24
4.1 Mikroprostředí.....	24
4.1.1 Organizační struktura.....	25
4.1.2 Finance a účetnictví	25
4.1.3 Technologické vlivy	30
4.1.4 Ostatní vlivy.....	31
4.2 Mezoprostředí	31
4.2.1 Konkurence v oboru.....	32
4.2.2 Potenciální konkurenti	35
4.2.3 Substituční výrobky	36
4.2.4 Dodavatelé	36
4.3 Makroprostředí.....	37
4.3.1 Sociální faktory.....	38
4.3.2 Technické a technologické faktory	39

4.3.3	Ekonomické faktory.....	39
4.3.4	Politicko-legislativní faktory	44
5	Marketingový mix.....	45
5.1	Výrobek.....	46
5.2	Cena.....	48
5.2.1	Cenové srovnání podniku s konkurencí.....	49
5.3	Propagace	50
5.3.1	Internet.....	51
5.3.2	Maloplošné reklamní plochy	52
5.3.3	Direct mail	52
5.4	Distribuce	53
5.4.1	Distribuční cesty	53
5.4.2	Umístění firmy.....	55
5.4.3	Místo prodejny.....	56
6	SWOT analýza.....	58
6.1	Silné stránky.....	59
6.2	Slabé stránky	61
6.3	Příležitosti	62
6.4	Hrozby.....	63
7	Návrhy na zlepšení.....	65
7.1	Návrhy vyplývající ze SWOT analýzy	65
7.2	Analýza návrhů	68
7.2.1	Finanční analýza	68
7.2.2	Analýza rizik.....	69
7.2.3	Harmonogram	70
	Závěr	71
	Seznam obrázků.....	72
	Seznam tabulek	73
	Použité zdroje	74
	Seznam příloh	79

Úvod

Marketing je důležitou součástí každého podniku. Jeho vývoj je odrazem stanovené podnikové strategie, která se snaží o co nejlepší dosažení výsledků a předem stanovených cílů. Cíle nejsou ovlivňovány pouze podnikem, ale také zákazníkem, jehož nároky, v důsledku vývoje, neustále rostou. Tato skutečnost se tak stává základním impulzem k tomu, aby oblast marketingu byla neustále zdokonalována. Při svém působení a tvorbě marketingové strategie nesmí podnik podcenit ani konkurenci.

Marketing, budovaný pomalými a propracovanými kroky opírajícími se o pevné základy stanovených cílů a strategií, může dovést podnik k velkým výsledkům. Je to jedna z nejzákladnějších a nejdůležitějších podnikových oblastí, jež se neustále vyvíjí a využívá nových příležitostí trhu, kreativně a nápaditě.

Práce je aplikována na podnik AKRO H + K - jedná se o méně známou firmu, zabývající se prodejem nábytku. Firma doposud neuvažovala o podrobnějším rozboru a inovaci své marketingové strategie – pro tyto účely bude v budoucnu využita tato práce.

Hlavním cílem práce je provést situační analýzu podniku a na jejím základě doporučit změny současné strategie. Práce se opírá o několik dílčích cílů, které jsou v souladu se stanovenými zásadami. Vedlejšími cíle práce jsou formulovány následovně:

- poskytnutí náhledu na oblast marketingu a marketingových strategií;
- bližší charakteristika firmy AKRO H + K, charakteristika hlavních zákaznických segmentů a zhodnocení postavení firmy na trhu;
- popis základních vlivů prostředí působících na podnik, včetně zhodnocení využití marketingových nástrojů ve firmě;
- vyhodnocení dílčích prvků SWOT analýzy plynoucích z rozboru marketingového mixu a prostředí, následné doporučení na zlepšení podnikové strategie.

Autorka se v teoretické části práce opírá o informace, jež čerpala z odborné literatury domácích i zahraničních autorů. Praktická část vychází z informací získaných na základě soukromých konzultací s majitelem podniku, z poskytnutých účetních výkazů a z internetových zdrojů.

1 Marketing

Na marketing můžeme nahlížet z různých úhlů. Marketing je především jistá podniková oblast, ve které se prolínají nejen veškeré aspekty spjaté s řízením, vedením a usměrňováním podniku, ale také ostatní podnikové procesy, které spočívají v bezprostřední komunikaci mezi lidmi. Je tomu proto, že celkovou organizační strukturou podniku prochází řada oddělení, spolupracujících a směřujících ke stejným cílům. Mezi tyto cíle řadíme uspokojování požadavků zákazníků, rozvoj vztahů se zákazníky, vč. komunikace; zároveň i rozvoj spolupráce s distributory a ostatními subjekty, sledování konkurence, věda a výzkum. (Kotler, 1995)

Kotler (2007) uvádí, že k tomu, aby podnik dosáhl svých vytyčených cílů, je nutné nalézt, propojit a zároveň i vhodně využít nástroje marketingového mixu. Jelikož podnik směňuje své zboží a služby právě ke konečnému zákazníkovi, lze tohoto zákazníka nazvat klíčovým faktorem. Spokojený zákazník nám dává jistotu, že vynaložené úsilí splnilo účel. Obecně můžeme říci, že spokojenost zákazníka je postavena na výrobku, který zcela odpovídá všem jeho představám a požadavkům. (Kotler, 2007) Dalšími, velice důležitými, cíly podnikového marketingu je nalezení vhodné pozice na trhu a maximalizace zisku, přizpůsobení se nestabilním podmínkám trhu, obstání v boji s konkurencí, nalezení vhodné nabídky a ovlivňování poptávky. (Boučková, 2003)

Existuje celá řada odborné literatury, jejíž autoři ve svých názorech vyjadřují různé pohledy na marketing. Někteří se spíše zamýšlejí nad tím, jak co nejlépe prostřednictvím různých nástrojů zlákat zákazníka ke koupi a naplnit tak podnikatelský záměr. Ostatní v zákazníkovi vidí faktor, který je třeba si hýčkat a starat se o to, co si myslí a co žádá. Je tedy nutné propojit veškeré procesy s umem vcítit se do role zákazníka a klást i důraz na jeho emocionální stránku.

Tento závěr se nejvíce blíží definici marketingu prezentované M. Solomonem - „Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a řadou procesů pro vytváření sdělení a řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.” (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 6)

1.1 Vývoj marketingu

Pro pochopení celkové koncepce marketingu je nutné, abychom znali i jeho postupný vývoj. Marketing se, stejně jako všechny podnikové oblasti, neustále vyvíjí. Směr, kterým se tento vývoj uchyluje, je značně ovlivněn procesem globalizace a technologickým pokrokem. (Kotler, 2001) Marketingem prošla také celá řada koncepcí, které značně ovlivnily jeho vývoj.

O pravé podstatě marketingu jako takové začínáme mluvit od počátku 20. století. Původně marketing nebyl ani zdaleka tak propracovaný jako v dnešní době. Zákazník si v důsledku nepříliš rozvinutých technologií a velice omezené konkurence nemohl příliš vybírat. Jeho výběr vycházel pouze z množství aktuálně nabízených produktů na trhu, tedy zboží pouze několika značek. V tomto období v ekonomii zcela převažovala poptávka nad nabídkou. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006)

Dalším, podstatně vlivným, obdobím je období poválečné. Lidé začali objevovat nové potřeby a snažili se je v plné míře uspokojovat. Našli něco, co pro ně bylo zcela nezvyklé, a co doposud neznali. Toto nadšení přetrvávalo až do 50. let. Právě v této době vystupuje do popředí úloha prodejce, který se snaží zákazníka ovlivňovat. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006)

Výše uvedený vývoj však neplatí pro všechny země. Existují i některé výjimky (např. ČSR), které díky zásahům státu a státním regulacím marketing nerozvíjely a vnímaly ho jako zbytečný. V důsledku kolísavého vývoje obchodu a střídání období krizí a prosperity začala být úloha marketingu v českých zemích vyzdvihována až od roku 1989. (Moudrý, 2008)

Pozdější osvojení si marketingu na českém trhu mělo dopad i pro jeho další vývoj – firmy se začaly více přizpůsobovat a propracovávat svůj marketing a marketingové strategie; rozvíjely nové technologie, informační systémy a v neposlední řadě využívaly investiční příležitosti ze zahraničí. Pro marketingové účely je důležitá i zahraniční spolupráce a vhodně zvolená strategie při boji s konkurencí. Většina českých středních a menších podniků je často bez marketingového oddělení a marketing je tak plně v režii majitele. (Kislingerová, Nový, 2005)

Od poloviny 20. století vystupuje do popředí úloha zákazníka. Marketéři se pomocí důkladných průzkumů trhu snaží odhadnout, jaké potřeby jsou pro zákazníka důležité a zároveň i jak vytvořit produkt, který bude vyhovovat všem zákaznickým požadavkům. Důraz je kladen na kvalitu a na schopnost obstát v boji s narůstající konkurencí. V tomto období roste význam médií, pomocí nichž podnik zlepšuje svou komunikaci s cílovou skupinou, prohlubuje a udržuje s ní vztahy. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006)

70. léta jsou obdobím, v němž mají podniky vybudované své místo na trhu a drží si určitou stálou klientelu. Zaměřují se především na zákazníka a více mu naslouchají. Základním cílem je prostřednictvím vhodné formy propagace přesvědčit zákazníka o výhodách produktu. (Kotler, 2001)

Nadále dochází k rozvoji podpůrných aktivit majících vliv nejen na konkrétní cílovou skupinu, ale i na okolní společnost. Těmi jsou činnosti posilující sociální citění, např. charitativní akce a respektování norem ISO pro oblast kvality i pro oblast ochrany životního prostředí. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006)

1.2 Strategický marketing

Strategickým marketingem rozumíme soubor podnikových činností, směřujících nejen k ovlivnění cílových skupin, ale vedoucích i k naplnění veškerých záměrů a cílů společnosti. (Jakubíková, 2008) Jednotlivé činnosti jsou vzájemně propojeny, tudíž jedna z nich může značně ovlivnit druhou. Tato část marketingu je postavena na předem připravených plánech, které je nutné dále řídit, usměrňovat a kontrolovat. (Hanzelková, 2009)

Součástí těchto plánů jsou i strategie. Strategií je míněn souhrn jednotlivých nástrojů, možností a cest, využívaných a vedených k naplnění podnikových cílů. Každý podnik je rozdílným ekonomickým subjektem, ať už z hlediska velikosti nebo předmětu zájmu, liší se od ostatních rozdílnou strategií. Základním předpokladem úspěšné podnikové strategie je odhadnutí a naplánování vhodných aktivit, které nasměrují chování cílového segmentu tam, kam je požadováno. Zároveň se podnik snaží naplnit i své vedlejší cíle. (Kotler, 2007)

1.2.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie zastává funkci podnikového plánu, který zohledňuje a respektuje všechny podnikové cíle a vize. (Hanzelková, 2009) Jedná se o unikátní myšlenku, jak co nejlépe využívat nové příležitosti podniku při eliminaci nedostatků a snaze vyhnout se hrozbám. Před samotnou tvorbou podnikové strategie stojí určitý nápad, na základě kterého se strategie buduje. Je nutné si uvědomit, že v podniku existuje velké množství strategií - příkladem může být strategie finančního oddělení podniku, které usiluje o neustálé zvyšování zisku či snižování nákladů. Oproti tomu prodejní oddělení se bude snažit ovlivnit zákazníka tak, aby byl přesvědčen ke koupi. I když tyto strategie mohou působit odlišným dojmem, směřují ke stejnému cíli - k efektivnímu fungování podniku za předem stanovených podmínek.

Vize marketingových strategií by měly být inovativní s prvky racionálního uvažování. (Zamazalová, 2010) Většina marketingových strategií vychází ze strategií předchozích a opírá se o výsledky průzkumu trhu. V souvislosti s cílovým zákazníkem vyvíjí nové nástroje a prostředky k upoutání jeho pozornosti a pro rozvoj komunikace s ním. K sestavení marketingové strategie je obětováno velké množství energie a úsilí managementu firmy. Samotná tvorba zahrnuje i zdokonalování a modifikaci nástrojů marketingového mixu. Jedná se o neustále se opakující záležitost dlouhodobého charakteru. Z časového hlediska podléhají i strategie určitému vývoji. Strategie jsou sestavovány zejména z těchto důvodů (Hanzelková, 2009):

- získání nových klientů,
- posílení konkurenceschopnosti,
- rozšíření pozice na trhu,
- posílení image podniku,
- zefektivnění prodeje,
- zvyšování zisku,
- zavádění nových výrobků na trh.

Tvorba strategie zahrnuje tyto části:

Situační analýza – Důkladnou analýzou získá podnik užitečné informace, které mu umožní objektivně vyhodnotit nejen předchozí strategie. Na jejich základě bude odhadovat a předpokládat další vývoj. Do situační analýzy řadíme i tzv. SWOT analýzu, z jejíhož vyhodnocení se získává ucelený přehled příležitostí a nedostatků, které by, ve strategii pro následující období, měly být využity popř. eliminovány. Je nutné se zaměřit nejen na prvky vnějšího prostředí, ale zejména i na prvky týkající se vnitřního prostředí podniku. (Blažková, 2007)

Formulování strategie a stanovení strategických cílů – V této části hraje významnou roli přesné definování toho, čeho má být dosaženo. Výstupem vytvořené strategie je plán, zahrnující strategické kroky k naplnění podnikových záměrů. Dobře stanovený cíl by měl splňovat pravidlo SMART. (Dedouchová, 2001)

Implementace – Implementace znamená začlenění strategického plánu do podnikové praxe. K tomu, aby byla implementace úspěšná, je zapotřebí připravit podnik na změny jako celek, což zahrnuje například i seznámení zaměstnanců podniku s novými změnami. (Kotler, 1995)

Kontrola strategie a vyhodnocení – Kontrolu lze specifikovat jako soustavnou činnost probíhající celým koloběhem od vytvoření plánu strategie, přes její realizaci až po vyhodnocení úspěšnosti. Kontrola znamená zjišťování, zda-li se skutečný vývoj neliší od předem stanoveného plánu. Díky kontrole a jejímu vyhodnocování podnik zjistí, zda bylo dosaženo předpokládaných cílů. (Hanzelková, 2009)

1.2.2 Strategické řízení podniku

K úspěchu podniku však samotná strategie nestačí. (Hanzelková, 2009) Stejně jako všechny ostatní procesy v rámci podniku, je i strategii třeba určitým způsobem řídit. Proto je v souvislosti s tím nutné pochopit strategické řízení. (Boučková, 2003)

Strategickým řízením nazýváme skupinu jednotlivých činností, podporujících a směřujících veškeré kroky k naplnění podnikových strategií a zároveň i k realizaci marketingových plánů. K bezproblémovému fungování je nutné, aby všechny části

spadající do strategického řízení, tedy i všechny strategie, byly vzájemně propojeny a zároveň se nevyklučovaly. (Boučková, 2003)

Strategické řízení se opírá o přesně nadefinovanou firemní strategii. Management by se měl zamyslet i nad tím, jaké základní cesty povedou k naplnění strategie. V případě narušení těchto cest je nutné, aby uměl operativně jednat a přizpůsobovat tak veškeré související aktivity k opětovnému nastolení klidného vývoje. Znamená to tedy, že celkové strategické řízení by mělo reagovat na aktuální situaci, ve které se společnost nachází. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Do procesu strategického řízení není začleněn pouze management firmy, ale i ostatní pracovníci podniku. Celková úspěšnost strategického řízení je založena na schopnostech managementu. Čím aktivněji se management zapojuje do strategického řízení, tím více bude v budoucnu schopen lépe reagovat na náhlé změny. (Hanzelková, 2009)

„Strategické řízení lze charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 4)

V rámci strategického řízení vyčleňujeme i strategické marketingové řízení. Marketing a strategie jsou úzce propojeny - souvislost spočívá hlavně v zaměření se na požadavky a přání zákazníků, využívání podnikových příležitostí, snaha o eliminaci hrozeb a naplnění vizí společnosti. (Kotler, 2007)

2 Firma

2.1 Charakteristika firmy

Společnost AKRO H + K vznikla 26. října roku 2000, tj dnem zapsání do obchodního rejstříku. Jejím předmětem podnikání je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a samotný prodej. (justice.cz, 2012) Firma se specializuje na prodej nábytku, dekorativních předmětů a doplňků vhodných do domácností a interiérů.

Prvotní sídlo společnosti bylo v Plzni, ulice V Šipce 457. Dnes se nachází v Sokolovské ulici 779/43, v Plzni. Společnost byla původně založena 2 společníky, panem Štefanem Kindlem a panem Petrem Hamáčkem. Později roku 2011 byl celkový podíl společnosti převeden na pana Kindla, který je dnes jediným společníkem a zároveň i jednatelem podniku.

Tabulka č. 1: Základní údaje o společnosti (dle údajů z roku 2010)

Právní forma podnikání	Společnost s ručním omezeným
IČO	263 15 301
Vlastník	Štefan Kindl
Počet zaměstnanců	2
Výše základního kapitálu	100.000 Kč
Výše aktiv	1.571.000 Kč
Celkové tržby	12.074.000 Kč
EBIT	87.000 Kč

Zdroj: Obchodní rejstřík

Ačkoliv je v současnosti minimální, zákonem stanovená, výše základního kapitálu společnosti s ručením omezeným 200.000 Kč, hodnota kapitálu AKRO H + K je od vzniku společnosti až doposud 100.000 Kč. Jelikož společnost vznikla před datem 1. 1. 2001 (epravo.cz, 2005), kdy byla základní výše pro zapsání do obchodního rejstříku 100.000¹, nemusí tuto hodnotu dorovnávat. Pouze v případě, že by chtěla navýšit základní kapitál, musí toto navýšení dosáhnout alespoň současné minimální hodnoty.

¹ Dle § 109 odst. 1 zák. č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku

2.2 Poslání a vize firmy

2.2.1 Poslání společnosti

Poslání společnosti je nejvyšší možný souhrn celé firemní strategie, doplněný firemní vizí a firemními hodnotami. Veškeré tyto oblasti mají za úkol blíže definovat způsoby, limity a prostředky na cestě při dosažení firemního cíle. Jeho role je dlouhodobého charakteru, avšak není neměnná – konstruuje se nejen při založení firmy a koncepci prvotního podnikatelského plánu, ale také v dobách, kdy je třeba strategii částečně či kompletně změnit. (Kotler, 2007)

Dlouhodobým a prvopočátečním záměrem společnosti AKRO H + K je uspokojování potřeb zákazníků nabízenými produkty a zároveň vytváření nejen ekonomických hodnot, ale také hodnot duchovní povahy (uspokojení potřeb majitele, zaměstnanců a firmy samotné) s cílem dalšího rozvoje.

Při hlubším rozboru poslání v oblasti uspokojování potřeb zákazníků vystupují do popředí následující faktory:

- prodej kvalitních výrobků;
- přizpůsobovat se požadavkům zákazníků a aktuálním trendům;
- budování dlouhodobých vztahů se zákazníky – příkladná péče o zákazníky, udržování a rozšiřování odběratelské základny;
- uplatňování individuálního přístupu k zákazníkovi;
- zvýšení povědomí o firmě;
- aktivní komunikační strategie.

Ostatní složky firemního poslání mají dále na zřeteli plnění následujících cílů²:

- *v oblasti legislativní:* plnění zákonných požadavků souvisejících s podnikáním.
- *v oblasti prevence:* uplatňování preventivních přístupů ve všech oblastech podnikatelské činnosti – zvláště pak při zabezpečování zdravotní nezávadnosti výrobků.

² Zpracováno na základě interních informací poskytnutých majitelem firmy.

- *v oblasti vztahu k okolí:* udržovat a rozvíjet dobré vztahy s vnějším prostředím, tj. úřady, dodavateli apod., informovat je o činnostech a záměrech.
- *v oblasti vztahu k zaměstnancům:* vytvářením vhodného sociálního prostředí motivovat zaměstnance a podporovat v nich hrdost a příslušnost k firmě. Klást důraz na odborný rozvoj zaměstnanců. Zvyšování povědomí zaměstnanců o ochraně životního prostředí, bezpečnosti práce a zdravotního zabezpečení výrobků.
- *v oblasti plánování, organizace a systému řízení:* na základě strategického plánování upravovat vnitřní procesy v podniku tak, aby co nejlépe zajistily budoucí rozvoj firmy. Pravidelně vyhodnocovat plnění jednotlivých cílů marketingové strategie.
- *v oblasti spolupráce s dodavateli:* informovat dodavatele o činnosti firmy a z toho vyplývajících potřebách. Úzká spolupráce s dodavateli, uzavíráním dlouhodobých smluv vytvářet vzájemně prospěšné vztahy.

2.2.2 Vize

Vize, stejně jako poslání, má významný vliv na existenci podniku. Odráží výhledy podnikatele do budoucna. Často se ztotožňuje s dlouhodobými i krátkodobými cíli podniku. (Zamazalová, 2009)

Primární vizí společnosti, jež zároveň plyne z předchozích bodů, je vybudování všeobecně respektované specializované maloobchodní firmy operující v daných segmentech nábytkářského trhu. Součástí vize je rovněž zachování povahy firmy a to jak z pohledu kapitálu, tak z pohledu image a know-how a posílení charakteru maloobchodního prodejce v prostředí globalizujícího se trhu.

2.3 Obsluhované trhy a cílové skupiny

Trh je místo, kde se střetává nabídka s poptávkou zboží a služeb. Existují různé trhy nabízející odlišné zboží a zaměřující se na konkrétní cílové skupiny. Výběr trhu závisí na charakteru podniku, jeho možnostech a existenci konkurence. Od vhodného výběru trhu se odvíjí i volba podnikové strategie. (Jurečka, 2010)

AKRO H + K své produkty a služby prezentuje na trhu nábytku s cílem uspokojit potřeby vyvolané nutností vybavit domácnost. Zdaleka nepatří k velkým prodejcům, jako jsou IKEA, Kika nebo Asko. Nabízí převážně nábytek a dekorativní předměty (zrcadla, lampy a další). V oblasti, kde podniká, je velké množství konkurentů. Z tohoto důvodu je nutné, aby na trhu zaujal. Zájem lze vzbudit lákavou cenou nebo atraktivní nabídkou. Do svého sortimentu začleňuje moderní produkty, reagující na aktuální trendy. Výhodou společnosti prodávající nábytek je, že není ovlivněna sezónností.

2.3.1 Segmentace trhu

Spokojenost zákazníků má výrazný dopad na úspěch každého podniku. Společnost spotřebitelů je však velmi rozsáhlá a zahrnuje segmenty, které se ve svých spotřebních projevech liší. (Boučková, 2003) Vykazují rozdílné spotřební chování, které je nutné identifikovat tak, aby byl podnik schopen jejich požadavky a přání splnit. K účelům bližšího popisu cílové skupiny či skupin zákazníků podniku je využívána segmentace trhu. Segmentace rozděluje zákazníky do několika skupin, do segmentů vykazujících stejné či podobné projevy a spotřebitelské zvyklosti. (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003) Nestejnorodé chování mezi jednotlivými segmenty může být příčinou odlišných příjmů každé skupiny či osobitým vnímáním podnětů, které na ni působí. Každý podnik by se měl zaměřit na nalezení takových trhů a cílových skupin, kterým bude schopen sloužit a jejichž uspokojení mu bude generovat určitou výši zisku.

2.3.2 Zákazníci

Zákazník je klíčový prvek, ke kterému podnik směřuje svoji činnost. Určuje, jestli je pro něj nabídka dostatečně atraktivní. (Kašík, Havlíček, 2012) Podle uvážení sám diktuje, jak má služba či produkt vypadat. Prodejce musí být schopný navázat blízký vztah s klientem, stejně jako předvídat a odvozovat jeho preference. (Kotler, 1995) Cílem rozboru zákazníka je stanovit jeho typický profil, kterým se prezentuje a který je pro něj význačný.

Výběr produktu záleží na aktuálních preferencích zákazníků. Pokud zákazník bude vyžadovat například rychlou dopravu, je namísto okamžitá, popř. ve stanovený čas dodaná, zásilka lepší, než dodací podmínky u ostatních podniků. (Kotler, 2001)

To samé platí i v případě ceny. Chce-li si zákazník koupit levnou postel, porovná všechny konkurenční podniky a nakoupí ji v tom nejlevnějším.

Každý podnik by si měl uvědomit, že jeho úspěch, ať už ve formě zisku či dobré pověsti, určuje zákazník. Je tedy nutné vcítit se do role klienta a uvědomit si, co chce a co žádá. Vrcholem nejlepšího možného uspokojení zákaznických potřeb je jejich doporučení známým. Doporučením dávají zákazníci najevo, že jsou s prodejcem spokojeni. V těchto chvílích je téměř jisté, že v případě nutnosti bude firma opět kontaktována.

AKRO H + K dosud nezohledňuje rozdělení klientů do konkrétních segmentů³. Vychází pouze z toho, že nábytek potřebuje každý. Pro účely prohloubení znalostí o zákaznících a porozumění jejich vnímání je však nutné vyčlenit několik základních skupin, které vyhledávají konkrétní výrobky. Pochopení všech determinantů určujících konkrétního zákazníka povede k přesnější předpovědi o jejich potřebách a zároveň i k získání užitečných informací, jež zvýhodní podnik před konkurencí.

2.3.2.1 Produktová segmentace podniku a jí odpovídající profily zákazníka

Sortiment společnosti lze rozdělit do několika skupin, jejichž nabídka může být stanovena a uváděna různým zákaznickým segmentům. Klient vstupuje do prostor prodejny za účelem, aby si udělal obraz o aktuální nabídce prodejce a zároveň vyhodnotil, zda odpovídá jím stanoveným parametrům. Téměř pokaždé má zákazník představu o tom, co chce zakoupit, v jakých barvách či rozměrech.

Pro účely segmentace autorka nadále vymezuje několik skupin produktových segmentů. Každou z nich charakterizuje příslušný typ nábytku pro příslušný účel/využití. Rozdělení socioekonomických skupin lze dle Cézara (2008) aplikovat následovně:

Nábytek pro děti

Obecný model zákazníka: *Mladý pár (novomanželé)* – Věkové vymezení této skupiny se pohybuje okolo 26 do 30 let. Hlavním cílem mladé dvojice se může stát zařízení dětského pokoje. Jejich hlavní požadavky na koupi tvoří jistá úroveň bezpečnosti, nezávadnost materiálů a dostatečné pohodlí. Volba vhodného nábytku, ať už postele či skříně, se soustřeďuje především na oblé tvary a dostatečně zabezpečená místa

³ Kapitola, v níž jsou členěny a vymezovány jednotlivé zákaznické profily, je autorčiným příspěvkem/návrhem pro zlepšení firemního marketingu a marketingových procesů.

ke spaní. Ostatními faktory koupě jsou možnosti výběru z různých „veselých“ barev a materiály vhodné k rychlé a bezproblémové údržbě.

Kancelářský nábytek

Manažeři – Věkové rozmezí 30 – 45 let. Skupina manažerů je tvořena pracovníky, kteří jsou zapojeni do pracovního procesu téměř 24 hodin denně. Proto v tomto ohledu roste zájem o vysoce kvalitní výrobky, při jejichž nákupu není prioritní cena, ale primárně kvalita a pohodlí. Dominantní částí pracovny manažera je pracovní stůl, u něhož je kladen důraz na velikost pracovní plochy a objem zásuvek. Vybírány jsou především tmavé odstíny dřeva, které navazují atmosféru jistoty a zázemí.

Firmy – Tento segment přichází do podniku za účelem objednání ucelených nábytkových sestav do kancelářských prostor. Kritéria se opět vztahují k rozsáhlým pracovním plochám a zároveň i k velkokapacitním úložným prostorům, které slouží k ukládání dokumentů a archů. Zájem se vztahuje i k pracovním židlím a menším sedacím soupravám cílených na pohodlí čekajících zákazníků či obchodních partnerů.

Studenti – Nedílným segmentem, kterému je cílen kancelářský nábytek jsou studenti. Věkem se tato skupina řadí do rozmezí 16 – 26 let. Ti nevyžadují speciální druhy materiálu ani rozsáhlé pracovní plochy. Jejich hlavním zájmem je nalézt místo pro umístění počítače a knih. Nejvíce jsou tedy vyhledávány psací stoly s několika málo zásuvkami a střídavým osvětlením.

Obývací pokoj

Mladý pár – Skupinu tvoří jak manželské páry, tak i svobodné dvojice. Tento segment lze popsat, jako „zákazníky současné doby“, kteří se opírají o modernost a obecně uznávají heslo „v jednoduchosti je síla“. Jejich hlavní důraz je kladen na neutrální barvy (bílá, šedá, odstíny béžové, smetanové a další) a jednoduché liniové tvary. Opouští se od starých „přesycených“ prostor. Výběr je soustředěn na minimalizaci množství nábytku v interiéru, stejně jako vybírání malého množství dekorativních předmětů. Prostory tak nepůsobí výrazným dojmem a jsou uzpůsobeny ke snadné údržbě.

Starší pár – Ke skupině starších párů řadíme věkovou skupinu 50+. Rozhodování o nákupu je ovlivněno především dostatečnou funkčností a snadnou ovladatelností při manipulaci s nábytkem. Starší generaci spíše vyhovují praktické prvky s dlouhou

životností a z osvědčených druhů materiálu, zpravidla dřevěných. Pro obývací prostor vyhledávají rozsáhlejší nábytkové sestavy a skříně. Hlavní motivací ke koupi nového nábytku je pro tuto skupinu nízká úroveň ceny a záruční doba. Častou oblibou tohoto segmentu je i ratanové dřevo, které navozuje atmosféru venkova a pocit jistoty.

Ložnice

Muž, žena středního věku (věk přibližně 35 let) – Zákazníci s 8 až 12 hodinovou pracovní dobou. Jejich nákupní rozhodnutí ovlivňuje vztah přiměřené ceny a jí odpovídající kvality. Ložnice má charakter odpočinkové zóny, proto je vyžadována vysoká úroveň pohodlí. Z těchto důvodů si segment osobně rád přímo v místech prodejny vyzkouší stupeň a kvalitu nabízených matrací. Ostatní vybavení ložnice je voleno tak, aby prostor působil vzdušným dojmem. Jsou tedy voleny světlé barvy, které korespondují s materiálem vybraných postelí. Důležitý spolurozhodující motiv, mající vliv na kupní rozhodnutí zákazníka, je podniková certifikace⁴. Ta v očích zákazníka vzbuzuje dojem důvěry a kvality.

Další profily zákazníků viz předchozí modely: *mladý pár, starší pár*.

Kuchyně

Žena v domácnosti – Žena, jejíž podstatnou část dne tvoří starost o domácnost a rodinu. Zákaznice se zejména zaměřují na dostatečně velké úložné prostory potravin, přiměřeně vysoké umístění horních částí kuchyňských linek a na snadnou manipulaci. Největší důraz je kladen na snadnou údržbu.

⁴ Podnik dva roky po sobě obdržel certifikaci Petra Aksamita. Certifikáty jsou udělovány nejlepším obchodním partnerům (prodejcům) firmy Aksamite a zároveň i vypovídají o odborné specializaci.

3 Vývoj trhu nábytku

O výrobě nábytku začínáme v rámci českého území hovořit zhruba od druhé poloviny 19. století. Klíčový je rok 1948, kdy se vlivem vítězné komunistické strany otevřely možnosti obslužení nových trhů směrem na východ. Na toto reagovali tuzemští nábytkářští výrobci tím, že začali rozšiřovat své kapacity, a to především s cílem co nejefektivnějšího a nejvýnosnějšího uspokojení vzniklé poptávky. Hlavní roli v tomto období hrála především centrálně plánovaná ekonomika, kdy se výrobci museli držet vládou stanoveného plánu výroby. Existovalo několik hlavních výroben nábytku, které v té době zásobovali český trh.

Pro 70. léta byla typická kombinace dřeva, plastu a kovových materiálů. Hitem doby byly umakartové židle a sedací soupravy či křesla, zdobené stejnobarevnými knoflíky. Za barvy, udávající trend této doby, byly považovány hnědá, zelená, odstíny žluté a oranžové. Klíčový zlom přišel roku 1989 s nástupem tržní ekonomiky. Vlivem privatizace došlo k vytvoření nových podniků. To mělo za důsledek celkový pokles produkce. (Brunecký, 1993)

3.1 Současný stav

Český trh s nábytkem tvoří velké množství subjektů, jež můžeme rozdělit do tří základních skupin. A to podle jejich činnosti, zdali se zabývají přímo výrobou nebo pouze prodejem a poradenstvím, velikostí prodejních ploch a podle počtu provozujících prodejen. První skupinu tvoří prodejny, které jsou součástí velkoobchodních řetězců, jejichž pobočky jsou rozmístěny ve větších městech České republiky (např. Praha, Brno, Ostrava apod.). Často jimi jsou zahraniční firmy, které si získali český trh nejen díky vkusnému a modernímu nábytku, ale hlavně kvůli nízkým cenám. Druhou skupinu tvoří menší podniky s nižším počtem zaměstnanců, které prodávají nábytek, obdobně jako AKRO H + K. Nabídka se skládá zejména ze zboží dovezeného ze zahraničí. Třetí skupinou jsou drobní živnostníci. Ti se svou činností orientují na rukodělnou práci se dřevem a jinými materiály, a na ostatní truhlářskou výrobu. Ceny jsou zde zpravidla vyšší, činnost je orientována na individuální přístup k zákazníkovi a výrobu na zakázku.

S růstem inovací, modernizací, technologiemi a požadavky zákazníků je vyžadováno zboží různé kvality a odlišných materiálů. Dle studie společnosti INCOMA se 75 %

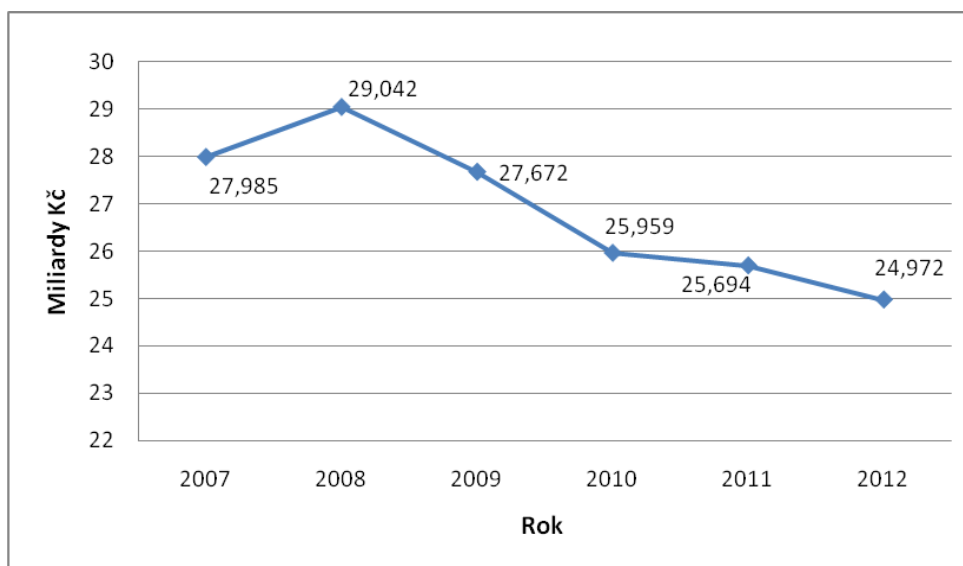
domácností nesoustřeďuje pouze na nákup v jedné prodejně nábytku (ať již maloobchodní, velkoobchodní či soukromého výrobce). Téměř každý porovnává konkurenční ceny a hodnotí, zdali tato cena odpovídá nabízené kvalitě. (incoma.cz, 2010)

Nabídka zboží ve velkoplošných prodejnách se skládá především ze zahraničních produktů dovezených do České republiky. Vlivem pokroku technologií došlo ke změnám materiálu, ze kterého je nábytek vyráběn. Hlavním materiálem, jež je aktuálně stavěn do popředí, je dřevotříska. To však neznamená, že ostatní druhy materiálů, které byly užívány pro výrobu nábytku dříve, úplně vymizely. Stále přetrvává dubové dřevo nebo různě obráběné čisté dřevo. Mezi hlavní dovozce řadíme výrobce z Polska, Německa a Číny. Zároveň český nábytek se stává více a více úspěšnějším statkem na zahraničních trzích. (finance.cz, 2013a)

3.2 Vývoj tržeb

Celkové tržby trhu s nábytkem mají v posledních letech klesající charakter. I přesto, že celkový počet jak velkoplošných, tak menších prodejen nábytku rostl, obrat z prodeje jejich zboží rok od roku klesá. Oproti roku 2007, kdy obrat dosahoval hodnoty přes 29 miliard korun, se v minulém roce se ustálil pod necelými 25 miliardami. Hlavní příčinou poklesu zájmu o pořízení nábytku je limitovaný rozpočet rodin. Příjem rodin nedosahuje takových hodnot, aby mohla většina domácností uvažovat a každoročních investicích do obměny svého bytového vybavení. Ceny v poslední době rostly nejen v důsledku zdražení importovaného zboží, ale také díky nárůstu daňového zatížení, které dosáhlo 20 %. Spotřebitelské rozhodování je ovlivněno značnou nejistotou a má tendenci k opatrnějšímu nákupnímu chování a jednání. V této souvislosti dochází ke zvyšování tvorby úspor. (cnb.cz, 2013)

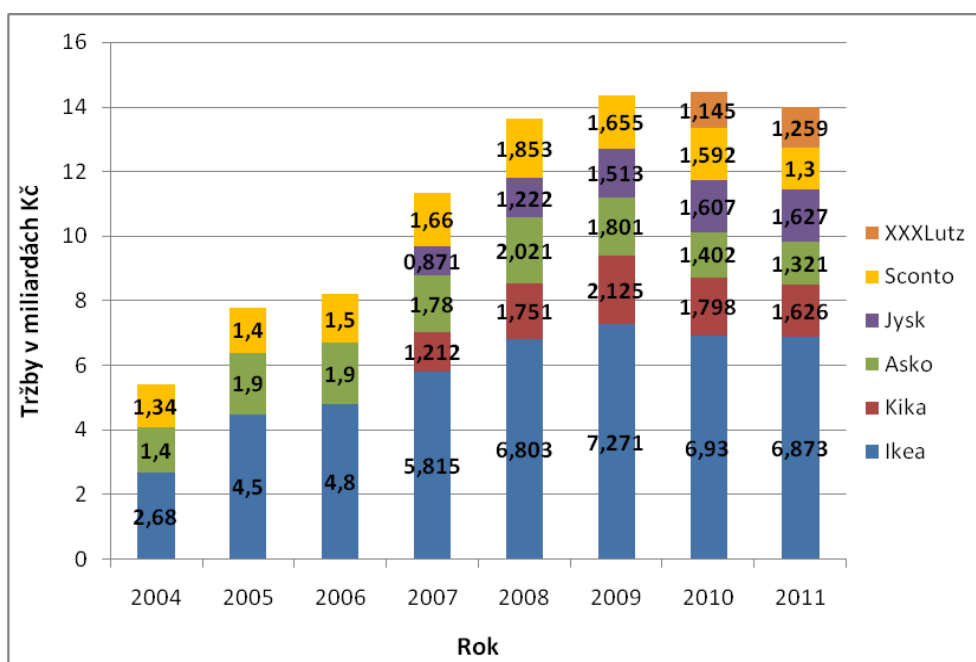
Obr. č. 1: Obrat trhu s nábytkem a vybavení domácností v ČR



Zdroj: finance.cz, 2013b

V České republice dominuje na trhu nábytku několik velkoplošných prodejen. Nejvýznamnější z nich je společnost IKEA. Velice známý prodejce vybavení domácností. Za ním následují další jako např. Kika, Asko, JYSK a Sconto. Tyto prodejny svým působením tvoří podstatný podíl na celkové prodeji nábytku a bytových doplňků.

Obr. č. 2: Podíl největších prodejen na trhu



Zdroj: czechtimber.cz, 2012

Většina z výše uvedených největších nábytkářských společností, i přes značný pokles poptávky, zaznamenává rok od roku stále větší nárůst prodeje a s tím související nárůst tržeb. Vyšší hodnoty prodeje jsou zapříčiněny budováním nových provozoven, které jsou situovány převážně do velkých měst, ve kterých mohou oslovit značný počet spotřebitelů. Zároveň všechny tyto podniky mají zájem na zlepšování zákaznického servisu a dodávce kvalitního zboží, čímž také přispívají ke zvyšování jejich návštěvnosti. Zatímco v roce 2007 jejich podíl na tomto trhu činil 27 %, v roce 2009 zastával okolo 41 % celkového prodeje. (czechtimber.cz, 2012) Roku 2010, vlivem působení hospodářské krize, se celkový podíl prodejen snížil - poklesl o 1 miliardu korun, a to z 14,365 miliard na 13,329 miliard. Pokles byl zaznamenán u všech zmíněných prodejen, pouze JYSK, se svými 58 provozovnamy, vykazoval v tomto roce oproti předcházejícím menší růst. V daném roce byli zároveň výše zmínění giganti doplněni novým prodejcem XXXLutz. (ekonomika.eurozpravy.cz, 2013)

Společnost AKRO H + K se svojí činností řadí k menším podnikům. V porovnání s podniky s největším tržním podílem, připadá ostatním prodejcům 59 % celkového trhu - sem se řadí i AKRO H + K. Tržní podíl podniku je přibližně stejně vysoký, jako u jeho konkurentů podobného typu. (czso.cz, 2012) Čím však společnost bude konkurenceschopnější, tím větší podíl na plzeňském trhu obsadí. Hlavním výsledkem zvyšujícího se podílu na trhu je růst tržeb a rozrůstající se klientela. Výhodou malé společnosti, která nedosahuje miliardových tržeb jako zmíněné firmy, je flexibilnější přizpůsobivost tržním změnám.

4 Analýza prostředí

Podnik, jako každý subjekt, je ovlivňován a sám ovlivňuje své okolí. Proto je nutné, aby jeho prostředí bylo dostatečně analyzováno. Obecně je prostředí podniku tvořeno vnitřními (organizační struktura, zaměstnanci, tržby apod.) a vnějšími (legislativa, dodavatelé, tržby konkurence atd.) faktory a subjekty. Toto prostředí lze podrobněji taktéž rozčlenit do tří základních skupin, a to na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. (Šulák, Vacík, 2005)

Při svém provozu podnik vstupuje do vzájemných vztahů s jednotlivými účastníky těchto prostředí. Ti mohou působit jak kladně, tak i záporně. Čím více podnik zná toto prostředí, tím lépe je schopen eliminovat negativní vlivy a kladné vhodně využít. Základním cílem analýzy prostředí je získat kvalitní informace týkající se míry vlivu činitelů na podnik. Výsledky mohou informovat o soudržnosti podniku, pozici konkurence, vlivu zákazníků a ostatních omezeních, která musí být respektována. (Jakubíková, 2008)

4.1 Mikroprostředí

Mikroprostředím rozumíme nejbližší okolí podniku. Lze ho rozdělit na dvě základní části. Těmi jsou vnitřní okolí a okolí podniku blízké. (Kašík, Havlíček, 2012) Rozlišujeme je na základě míry ovlivnění, kterou na ně podnik působí. V některých literaturách (Šulák, Vacík, 2005) je okolí v blízké vzdálenosti podniku nazýváno mezoprostředím. Základním rozdílem mezi těmito dvěma prostředími je v tom, že interní mikroprostředí má podnik zcela ve své režii. Může ho tedy na základě vlastního uvážení plně řídit a usměrňovat.

Mikroprostředí je celek rysů, kterými se podnik prezentuje a působí jimi navenek. Spadají sem kultura podniku, podniková komunikace, vnitřní vztahy a vazby personálu, vztahy nadřazenosti a podřazenosti. Působí na něj i ostatní vlastnosti pracovníků jako schopnost naslouchat ostatním lidem, přizpůsobivost, přístupnost k novým věcem a postupům, ochota pomoci druhým. (Kotler, 2007)

4.1.1 Organizační struktura

K tomu, aby podnik dobře fungoval, musí být vybudován vnitřní soulad mezi vlastníky a personálem. Hlavním předpokladem je nutnost respektování základních podmínek na pracovišti tak, aby práce probíhala plynule a dle plánu. S tím souvisejí i vztahy pracovníků. Na pracovišti by měl každý jedinec dbát na vhodné jednání a zacházení nejen s nadřízeným, ale i s kolegy.

AKRO H + K nespadá mezi podniky s obsáhlou organizační strukturou. V podniku pracuje majitel a jeden zaměstnanec. Ti zastávají veškerou práci jak v prodejně, tak ve skladě. V případě nutnosti je zde zaměstnán i brigádník. Díky přátelskému vztahu obou stran zde nepanují vztahy nadřazenosti a podřazenosti. Veškerá komunikace probíhá na základě domluvy. Ta se jeví jako dostatečná a efektivní. Mimo jiné je zde zaměstnána i externí účetní, jež s vedením spolupracuje.

Majitel podniká v daném oboru již třináctým rokem. Tudiž sám nejlépe ví, kolik zaměstnanců je třeba k zajištění plynulého provozu. Jelikož zakázky nejsou tak objemné a není jich velké množství najednou, zvládá je sám popř. s menší pomocí. Větší počet zaměstnanců by podniku přinášel zbytečně vysoké náklady, které mohou být efektivně využity jinde. Práce v prodejně vyžaduje specificky zaměřené znalosti a dovednosti, např. vhodné zacházení a manipulace se zbožím, či patřičná znalost možností ošetření nábytku a případná rizika s tímto spojená. Mimo aktivity související se samotným výdejem objednávek a jejich vyskladněním, je zapotřebí se starat i o administrativu. Její správa spadá do náplně práce obou zmíněných pracovníků firmy.

4.1.2 Finance a účetnictví

Fungování podniku je značně ovlivněno jeho finanční situací. Pro účely tohoto zhodnocení byly využity číselné hodnoty z výkazu zisku a ztráty podniku za období 2000 – 2010. Tvorba výkazů spadá do povinností⁵, jež je firma, jako společnost s ručením omezeným, nucena vést.

Zadluženost

Firma na počátku své činnosti využívala financování pouze ze svých vlastních zdrojů. První bankovní výpomoc podnik využil roku 2004. Celková zapůjčená částka byla splacena již rok poté. Výše základního kapitálu je od roku založení firmy až doposud

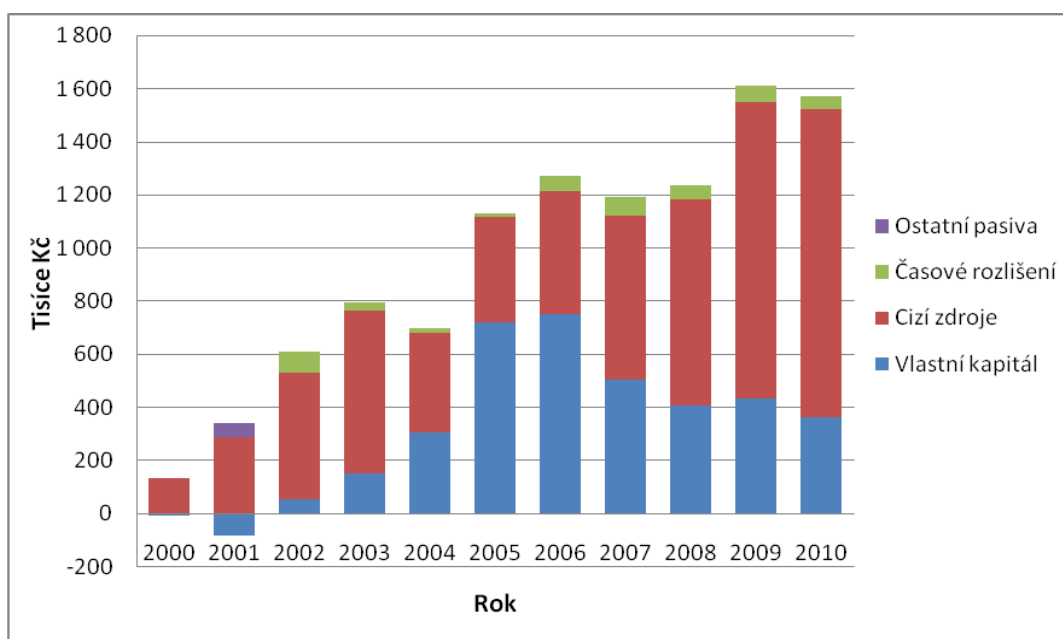
⁵ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

stejná. Od roku 2009, aby došlo k bezproblémovému a plynulému chodu, začal být využíván bankovní úvěr. K tomuto financování bylo přistoupeno ze dvou důvodů - v první řadě v posledních letech, od roku 2006, došlo k poklesu tržeb. S tím souvisel i celkový pokles hospodářského výsledku, který se dostal do záporných hodnot. Druhým, podstatně důležitějším, důvodem byla včasná platba dodavatelům. V rámci vzájemné spolupráce mezi podniky je důležité, aby závazky podniku byly spláceny včas. Proto podnik část finančních prostředků čerpaných z úvěrů využívá k platbě dluhu, jež má u dodavatelů. Včasné platby podnik dodržuje nejen za účelem splnění smluvních podmínek, ale i v rámci zachování důvěry mezi subjekty a udržení si v tomto ohledu určitého postavení.

Od roku 2009 zadluženost podniku rostla a v roce 2010 výše cizích zdrojů stoupla až na hodnotu 1.159.000 Kč. Dle běžných vzorců celkové zadluženosti (Hinke, Bárková, 2010), kterou stanovujeme jako poměr cizích zdrojů ku celkovým aktivům, hodnota tohoto ukazatele v roce 2010 přesáhla 70 %. Dle Hrdého a Horové (2009) by se tyto hodnoty měly pohybovat pod hranicí 50 %, aby podnik nebyl vystaven příliš velkému riziku. Pokud má však dostatek financí a je schopen své dluhy splácet včas, nepřikládá se tomuto ukazateli velká váha.

Pasiva

Obr. č. 3: Vývoj pasiv



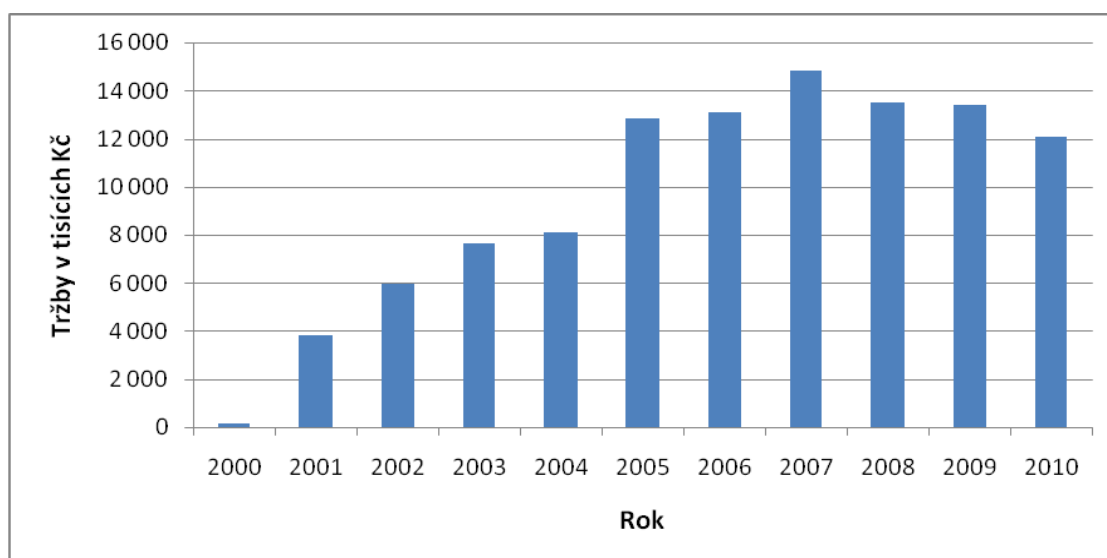
Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti (2000 – 2010)

Dle výše uvedeného grafu můžeme pozorovat postupný růst podílu cizích zdrojů podniku. Díky relativně stejnému množství krátkodobých závazků a nulových závazků dlouhodobých, hodnota cizích zdrojů roste v souvislosti se zvyšujícím se podílem čerpaného úvěru. Ve srovnání s rokem 2006, kdy se celkový podíl cizích zdrojů pohyboval okolo 36 %, se v roce 2010 jeho hodnota zvýšila na 74 %. Podnik předpokládá využívání úvěru i v budoucnu. Patří mezi ty subjekty, u kterých se financování z cizích zdrojů vyplatí více, než z vlastních, a to i přes platby úroků, jež z úvěru plynou.

Tržby

Následující graf znázorňuje vývoj tržeb. Společnost již v druhém roce svého působení zaznamenala významný růst tržeb z prodeje zboží a služeb. V prvním roce činil celkový roční obrát pouhých 130.000 Kč. Následující rok zaznamenal zřetelné zlepšení - dosáhl hodnoty 3.815.000 Kč. Z grafu můžeme sledovat, že v následujících letech neustále stoupal a svého nejvyššího bodu dosáhl v roce 2007. Tento rok přesáhl hodnotu 14 milionů korun. Rok 2010 s sebou přinesl pád tržeb. Oproti roku 2007 došlo k poklesu o hodnotu 2.770.000 Kč. Tento výrazný pokles byl zapříčiněn nižším zájmem spotřebitelů. Jednou z příčin byla ekonomická krize, která se na tržbách podniku výrazně podepisuje již od roku 2008. Dle majitele podniku se vývoj tržeb v období let 2011 a 2012 pohyboval mezi 11 a 12 miliony korun. Predikce pro rok 2013 je obdobná jako ve dvou předchozích letech.

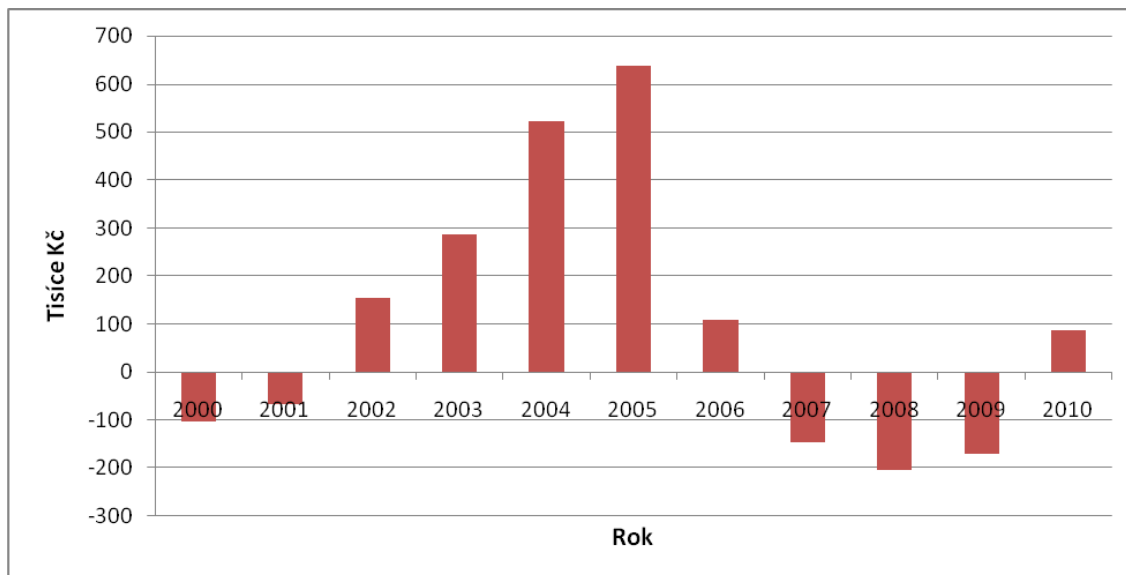
Obr. č. 4: Vývoj tržeb za zboží a služby



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti (2000 – 2010)

Výsledek hospodaření

Obr. č. 5: Meziroční vývoj výsledku hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti (2000 – 2010)

Hospodářský výsledek podniku byl v prvních dvou letech od založení společnosti záporný. Od roku 2002 až do roku 2005 došlo k meziročnímu růstu o více než 100.000 Kč. Důvodem růstu byly zvyšující se tržby z prodeje zboží a služeb. Zásadní zlom nastal roku 2006, kdy došlo k výraznému poklesu výsledku hospodaření, a to přibližně o 528.000 Kč. Vrcholného poklesu dosáhl podnik v letech 2007 – 2009, kdy byla zaznamenána ztráta 204.000 Kč. Důvodem tohoto poklesu byly mimo jiné i vysoké finanční náklady související s poskytnutím úvěru bankou a úroky z toho plynoucími. Situace podniku se zlepšila již rok poté. V období posledních tří let jsou hodnoty hospodářského výsledku opět kladné a podnik vykazuje zisk.

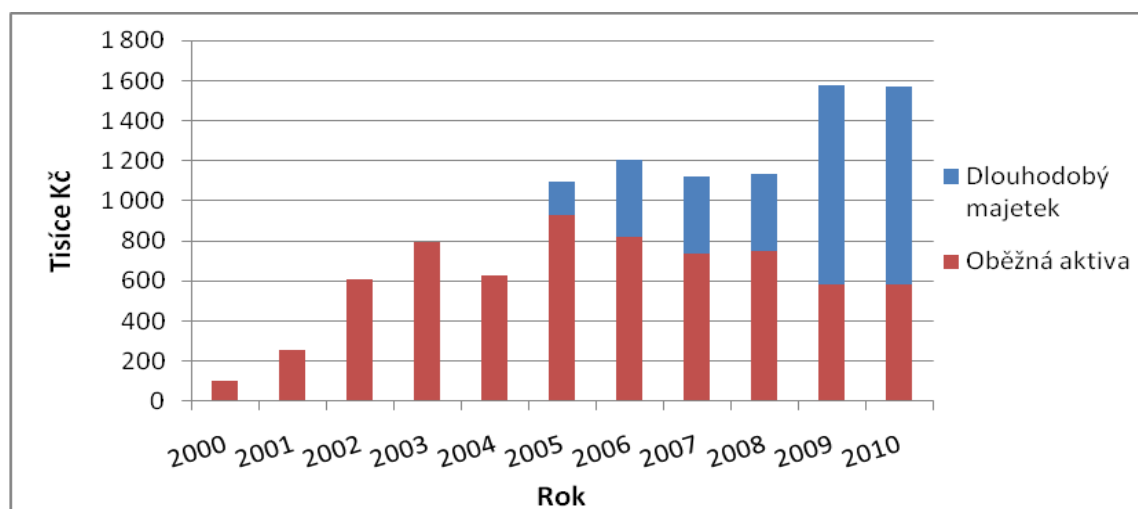
Aktiva

Převážná část podnikových aktiv je vázána ve formě zboží na skladě. K investování do dlouhodobého majetku došlo až v roce 2005. K účelům přepravy nábytku zákazníkům byly pořízeny dva automobily. V souvislosti s tímto nákupem byla využita i možnost financování v podobě leasingu. Celková výše leasingových splátek je v současnosti splacena. Hodnota dlouhodobých aktiv za rok 2009 dosáhla hodnoty 989.000 Kč a v průběhu dalšího roku nedošlo ke změně. Podnik v dohledné době neplánuje rozšířit svůj dlouhodobý majetek.

V rámci aktiv podniku je také důležité klást důraz na sledování zásob na skladě. Průměrně se pohybují okolo hodnoty 600 tisíc. Pro zhodnocení platební schopnosti, byly vypočítány ukazatele likvidity. Výsledné hodnoty ani jedné z likvidit se nepohybují (pro rok 2010) v doporučeném rozmezí.

Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. (Růčková, 2008) Tento ukazatel však vykazuje hodnotu 0,3. Z toho vyplývá, že podnik váže velké množství finančních prostředků v podobě zásob. To by v budoucnu mohlo vést, při neočekávaných výkyvech, ke snížení platební schopnosti nebo nutnosti přistoupit k dalším finančním výpomocem. Bylo by tedy vhodné zvážit, zda je nutné mít tolik zásob, popř. kde by se finance do nich investovaných dali lépe využít.

Obr. č. 6: Vývoj aktiv



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti (2000 – 2010)

U finanční analýzy je nutné zmínit i pohledávky. (Hrdý, Horová, 2009) Právě ty v sobě mohou vázat finanční prostředky, které lze využít jinde. Veškeré pohledávky podniku jsou krátkodobého charakteru. Zboží je spláceno dlužníky do lhůty splatnosti, tudíž nedochází k situaci, kdy by se pohledávka dala kategorizovat jako nevymahatelná. Dle výkazů lze usuzovat, že v celkových pohledávkách podniku není vázané příliš velké množství peněz. I přes nízkou úroveň pohledávek podnik, v souvislosti s vyšší cenou, požaduje po svých zákaznících platbu záloh. Hodnota zálohy je v rozmezí 10 – 20 %. Druhá část ceny je zaplácena společně s vyzvednutím v prodejně či při dovozu zboží do místa bydliště.

4.1.3 Technologické vlivy

Technické a technologické faktory

Mezi důležité vnější faktory ovlivňující podnik lze řadit také technologické procesy, technologické prostředky a technické vybavení. Technologie, stejně jako ostatní faktory, prochází neustálým vývojem. Jejich úroveň, dostupnost a vývojový pokrok urychluje a zjednodušuje nejen procesy koupě, ale i samotnou komunikaci podniku se zákazníkem a komunikaci mezi podniky navzájem. Každý podnik by měl ve svém zájmu sledovat inovační pokroky a trendy stejně pružně, jako reagovat na jejich změny. Hlavním revolučním prvkem se stal Internet, který zpřístupnil zboží a služby různého charakteru téměř odkudkoliv a kdykoliv.

S narůstajícím počtem internetových uživatelů výrazně roste i návštěvnost e-shopů. Způsob tohoto nákupu se stává čím dál tím více využívaným - hlavním motivem zákazníků je přístup k rozsáhlému množství informací, možnost srovnávání cen a v neposlední řadě i velká úspora času. Moderní technologie umožňují zákazníkům nejen přístup k webovým prezentacím podniků (organizací), ale i možnost sledovat specializované stránky na sociálních sítích a soukromé blogy. Způsob komunikace „sdílení informací“ značně ovlivňuje nákupní chování zákazníků. Internet se stal pohodlnou cestou nákupu, kterou lze zrealizovat skrze počítače, mobilní telefony, tablety a další zařízení.

V oblasti prodeje nábytku roste u zákazníků obliba vizualizace. Například v případě zpracování kuchyní na míru se jedná o vyhotovení grafického návrhu, který umožní pohled na kuchyňské prostory z různých úhlů. Návrh je koncipován do grafického vyobrazení kuchyně, s možnostmi rozmístění spotřebičů, využit barev a materiálů, a poskytuje vyhodnocení nejlepšího konceptu. Jednotlivé verze odrážejí přesná přání klientů. (idnes.cz, 2013)

AKRO H + K v současnosti ke své činnosti kromě Internetu nevyužívá jiné technologické prvky. Vzhledem k tomu, že objednávky podniku rostou, bylo by vhodné uvažovat o systémech, které zjednoduší proces objednávek a umožní automatizovanou fakturaci. Pro účely zlepšení přehledu, jak hmotných, tak nehmotných podnikových toků by bylo vhodné, aby byl v podniku zaveden systém sledování zásob – pro účely sledování aktuálních nároků zákazníků a k lepšímu vyhodnocování prodejů.

4.1.4 Ostatní vlivy

V rámci mikroprostředí je nutné se pozastavit nejen nad finančními, lidskými a technologickými vlivy, ale i nad vlivem marketingu podniku, podnikovou image a samotným umístěním podniku. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Marketing podniku

Všechny procesy, v rámci fungování každého ekonomického subjektu, jsou vzájemně propojeny. Hlavním cílem zůstává stále spokojenost zákazníka. S jakou mírou podnik využije svých dostupných marketingových nástrojů je zcela na něm.

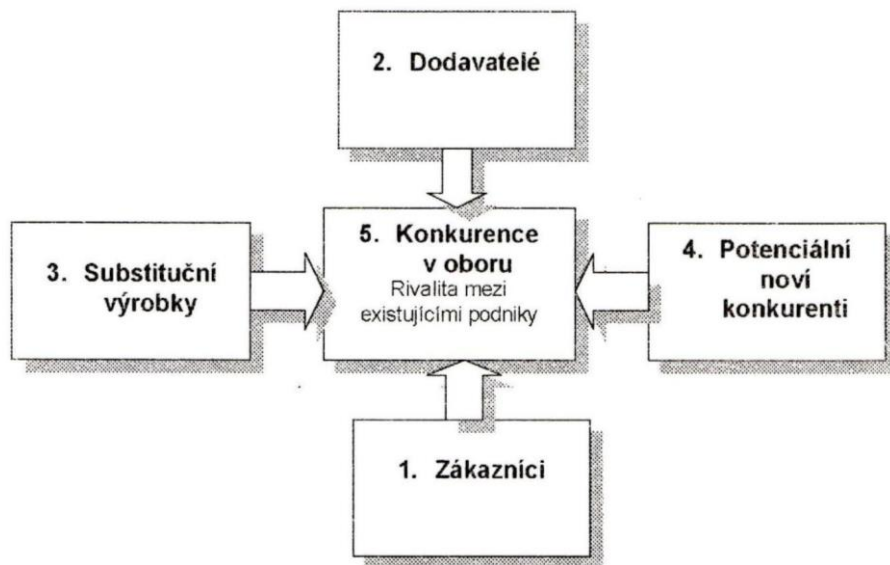
Z praxe lze říci, že hlavním prvkem, ovlivňující proces obchodování, je smýšlení majitele. To s jakým zápalem a nadšením bude provozovatel vykonávat a vést služby, je zakotveno v jeho mysli. Následné procesy potom ovlivňují samotný přístup k jeho zákazníkům. Při své prezentaci musí dbát na pravidla slušného chování, adekvátního jednání s lidmi a vhodné komunikaci. Na základě přístupu k lidem a respektování lidských práv je ovlivněna i firemní kultura a vztahy pracovníků na pracovišti.

4.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí můžeme popsat pomocí tzv. Porterova modelu 5 sil. (Keřkovský, Vykypěl, 2002) Model spočívá v tom, že na podnik působí základních pět činitelů, kteří s ním vstupují do vzájemných vztahů a podstatně jej ovlivňují. Základním cílem analýzy je stanovení pozice podniku v konkurenčním prostředí. Jeho postavení se odvíjí zejména od toho, na kolik je schopný realizovat své cíle. V rámci mezoprostředí mají na podnik vliv odběratelé (zákazníci), dodavatelé, konkurenti, potenciální konkurenti a ohrozit ho může i existence substitutů. (Fotr, Vacík, Souček, a kol., 2012) Každý z těchto faktorů je důležitým článkem, který má vliv na „pravidla“ odvětví. Výhodou může pro podnik být skutečnost, že pokud bude „v obraze“ a bude mít zájem o okolní situaci, může ho částečně, jako součást tohoto okolí, ovlivnit. (Šulák, Vacík, 2010)

Pro pochopení Porterova modelu je nutné definovat jeho jednotlivé části. Důležité je brát na zřetel, že aby podnik uspěl, musí být krok napřed před konkurencí a zároveň musí oslovit zákazníka nejen kvalitou, ale i odpovídající cenou.

Obr. č. 7: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Šulák, Vacík, 2005, s. 28

4.2.1 Konkurence v oboru

Malý podnik jako AKRO H + K se potýká s konkurencí denně. Hlavními tahouny a leadery trhu nábytku jsou prodejny jako Kika, Asko a JYSK, které jsou umístěny ve velkých městech (Plzeň, Praha, Brno apod.) Ty totiž nabízejí širší a hlubší sortiment, ve kterém si spotřebitelé mohou bohatě vybrat. Významnou konkurenční výhodou AKRA H + K je poměrně široké portfolio produktů, které zahrnuje výrobky známých českých a slovenských výrobců - to mnohdy zákazníci vnímají velmi kladně. Současný stav konkurentů v odvětví je poměrně rozsáhlý (viz hlavní leadery jako ASKO apod. uvedení výše) a znatelnou část odbytu v tomto oboru zaujímá pražská IKEA. Tito konkurenti disponují několika pobočkami. Zároveň vynakládají i nemalé prostředky na svoji propagaci. Poblíž Plzně se vyskytují i další konkurenti. Jsou jimi Kořan nábytek a Jokro postele, jejichž prostory se vyskytují za Plzní v Losiné.

Nevýhodou malých firem je, oproti těmto obrovským podnikům, nemožnost konkurovat v nízkých cenách. Na jednu stranu se podnik snaží jít s cenou co nejnižší, aby upoutal zákazníky, avšak na druhou stranu cena mnohdy nemůže klesnout až na částku, jež je v ostatních, výše zmíněných, obchodech. Hlavním důvodem je širší rozsah výrobků, u kterých může dojít ke zvýšení ceny, jako kompenzace za „akční“ cenovou nabídku jiných produktů. Proto často menší podniky nemohou obstát v cenové válce. Jako příklad lze uvést cenovou strategii společnosti IKEA. Ta vychází z toho,

že před začátkem výroby produktu se stanoví jako první výše nákladů, do kterých se výroba musí vejít. Na tomto základě později probíhá samotná výroba.

Z finanční situace AKRA H + K můžeme usuzovat, že realizace podnikatelské strategie se shledává s úspěchem. Výsledky v posledních letech jsou příznivé - celkové tržby podniku v roce 2008 sice klesly, avšak jejich hodnota se nyní ustálila na pro podnik příznivých 12 milionech. Na základě uspokojivého prodeje, mohl být využíván bankovní úvěr. Schopnost splácet tento dluh vypovídá o stálé prosperitě podniku. Jelikož podnik působí ve svém oboru více než deset let, lze usuzovat, že je schopen odolávat tlaku rozvíjející se konkurence. Výhodou může být i malý objem reklamací, který byl v průběhu let zaznamenán. To dokazuje dobrou kvalitu prodávaného zboží.

Další konkurenční výhodou je přístup majitele prodejny k zákazníkům. Pokud je vlastník zároveň i zaměstnanec, má k prodeji jiný vztah, než je tomu u ostatních pracovníků. Majitel má větší zájem na ziskovosti, tudíž i na úspěšné realizaci prodeje. Tomu nasvědčuje i větší ochota a individuální přístup ke každému zákazníkovi.

IKEA

Důležitým konkurentem je bezesporu obchodní gigant IKEA. Jedná se o švédskou firmu, která je významným prodejcem nejen u nás, ale i v zahraničí. Již řadu let právě pražská IKEA odvádí pozornost značné části plzeňských zákazníků od místních prodejců. I když je sídlo nejbližší prodejny až v Praze, vzdálenost nehraje přílišnou roli - jízda autem trvá necelou hodinu. Úspěšnost prodejny je založena na schopnosti oslovovat rozsáhlou oblast zákazníků s odlišnými příjmy. Pozornost hlavně upoutávají nízké ceny, jež jsou velice přesvědčivé a vzbuzují zájem zákazníků. Nabídka produktů zahrnuje rozsáhlé spektrum materiálů a barev. Proto si zde vybere každý zákazník podle svého vkusu. V rámci ceny bylo učiněno i několik vlídných kroků - IKEA se v roce 2013, kdy došlo ke zvýšení DPH, zaručila, že tyto změny nebudou zahrnuty do koncové ceny nábytku. (ikea.com, 2013)

Celkový počet obchodních domů IKEA čítal v roce 2011 333 prodejen. (ikea.com, 2013). Jen v České Republice jsou čtyři. Dvě jsou situovány v Praze a ostatní dvě v Brně a v Ostravě. V prodejnách IKEA najdeme mimo zóny pro prodej nábytku i restauraci a prostory pro děti. Restaurace nabízí švédské speciality.

Podnikovou strategii podniku nelze plně porovnávat se strategií tohoto obchodního řetězce. Lze však zmínit několik konkurenčních technik a znaků odlišností. IKEA denně oslovuje své klienty zajímavými a kreativními nápady pro vylepšení jejich domácností. Svým příjemným prostředím vytváří cestu k pohodlnému nakupování. Její široké portfolio produktových segmentů zahrnuje i rozsáhlou škálu doplňků, které patří k aktuálním moderním trendům. Nejdůležitějším faktorem, který IKEu odlišuje od konkurence, je výhodná cenová nabídka, která zákazníky oslovuje natolik, že jsou často i přes značnou vzdálenost ochotni prodejnu navštívit.

Asko nábytek

Společnost Asko má v České republice zřízeno 10 poboček. Jedna z nich je umístěna i v Plzni, v nákupním centru Tesco na Borských polích. Nabídka prodejen Asko nábytek je poskytována ve dvou rozmezích. První z nich zahrnuje zboží, které je prodáváno přímo v kamenných prodejnách, druhá část zahrnuje produkty dostupné pouze na Internetu. V roce 2011 se Asko stalo součástí německého sdružení Porta Möbel. (idnes.cz, 2011) Vstup vedl ke zlepšení zákaznického servisu a nově k dovozu německého zboží. V rámci služeb pro zákazníky nabízí Asko odborné poradenství školených zaměstnanců a speciální bezplatné služby, vztahující se např. k 3D plánování kuchyní. (asko-nabytek.cz, 2012) Výši svých tržeb se řadí na druhou pozici na českém trhu. Jako jeden z předních prodejců umožňuje i nákup na splátky.

Po porovnání cen stejných produktů, které nabízí jak Asko, tak AKRO H + K bylo zjištěno, že i po slevě Asko stejnou pohovku nabízí za více než 2.000 Kč vyšší cenu. V obou dvou případech byla tato sedací souprava ve stejném provedení, barvách i materiálu. I přesto, že se Asko prezentuje jako prodejna s garancí nejnižší ceny, není to pravidlem. Z porovnání lze usuzovat, že se mnohdy vyplatí hledat menší prodejce, než zamířit do velkých prodejen. Při porovnání téměř shodných produktových a cenových podmínek lze odvodit, že AKRO H + K je schopno být tomuto prodejci v oblasti prodeje nábytku významným konkurentem.

Kika

Další známou prodejnu je Kika. Původem rakouská firma se prosazuje jako jeden z hlavních prodejců nábytku v rámci celé Evropy - jen v České republice má sedm poboček. Plzeň se stala roku 2007 jejím čtvrtým místem prodeje. Úspěch řetězce můžeme pozorovat z výše uvedeného grafu, který udává vývoj tržeb. V posledních

letech se Kika v oblasti tržeb dělí střídavě o druhé a třetí místo na trhu. Obdobně, jako konkurenční podniky, i Kika do svého servisu řadí poradenství, dovoz, montáž, nákup na splátky a další. Mimo tyto služby, jako jedna z mála, nabízí i podoby wishlistů, jejichž obliba v současnosti roste. Konkurenční nevýhodou, obdobně jako u Aska, je cena, která je stanovena poměrně vysoko.

Hapen s. r. o.

Mezi aktuálně plošně nejbližšího a nejvíce problematického konkurenta řadíme podnik Hapen s.r.o. Ten se nachází, obdobně jako AKRO H + K, v plzeňské části Lochotín, v obchodním centru Remus. Podnik byl založen jedním z původních společníků AKRO H + K.

Hapen s.r.o. patří k nejobávanějšímu konkurentovi z několika důvodů. Nejen, že se vyskytuje poblíž, ale zároveň se prodejně podobá co do velikosti, tak do počtu zaměstnanců. Především také se jeho nabídka skládá z produktů od stejných dodavatelů a výrobců. Je zde tedy sváděn velký konkurenční boj.

4.2.2 Potenciální konkurenti

Úspěšnost podniku a jeho prodeje není určována pouze současnou konkurencí. Důležitou hrozbou mohou být, a často jsou, nově vstupující firmy na trh. Přitažlivost podnikání je ovlivněna i atraktivitou a bariérami vstupu do odvětví. Trh s prodejem nábytku je velice různorodý. Základní hrozbou jsou zahraniční společnosti, které jsou známé svou dlouholetou tradicí. Tato tradice pro ně může být určitou konkurenční výhodou a může se jevit jako známka kvality. Vstup do tohoto odvětví však není jednoduchý. Jednak zde existuje silná konkurence s propracovanou strategií a zároveň i vstup je kapitálově náročný.

Český trh prodeje nábytku v současné době neoplývá příliš velkou nabídkou tuzemských výrobků. Značná část z nich se soustřeďuje na zahraniční trhy, kde se shledávají s větším úspěchem. Převážná část celkové produkce v odvětví výroby nábytku jde na export. Dokazuje to Asociace českých nábytkářů, která vyčíslila celkovou hodnotu exportu tuzemské výroby v roce 2012 na 45 % celkové produkce. (drevmag.com, 2012) Nezaostával ani celkový dovoz. Ten ve stejném roce činil 41 %. Z toho lze soudit, že český trh je ideálním prostorem pro zahraniční podniky.

4.2.3 Substituční výrobky

Substitutem rozumíme produkty, které mohou, ve stejné či rozdílné míře, nahradit produkt produktem jiným. (Jurečka, 2010)

Rozsáhlá konkurenční síť umožňuje zákazníkům vybírat z široké škály produktů. V souladu s rozrůstající se a sílicí konkurencí se rozšiřují i možnosti využívání substitučních produktů. Pro zákazníka mnohdy není problém k této konkurenci přejít. Přejít na substituční výrobek může být zapříčiněn lákavou nabídkou konkurenta. Tato nabídka zahrnuje například akční ceny, množstevní či sezónní slevy, věrnostní programy, ale také poutavé televizní reklamy aj. Z pohledu věrnosti a loajálnosti zákazníka ke konkrétní značce či prodejci je český trh poměrně nestabilní oblastí. Většina klientů nevyhledává konkrétního výrobce. (incoma.cz, 2010) Často se stává, že rozhodujícím impulzem pro nákup je nízká cena.

4.2.4 Dodavatelé

Dodavatelé jsou významným článkem distribučního řetězce. Jejich činnost je klíčová a má zásadní vliv na běh podniku. Pro společnost zastupují hlavní roli zásobitele zboží a spolupráce s nimi patří k jedné z nejdůležitějších. AKRO H + K si může vybírat z široké řady dodavatelů, jak tuzemských, tak i zahraničních.

Společnost v rámci své činnosti v současnosti spolupracuje s celou řadou dopravců a dodavatelů. Zboží, jež podnik prodává, je dováženo z různých částí světa. Jako příklad můžeme uvést země Evropské Unie, Thajsko, Čínu, Srbsko, Polsko a další. Se zahraničními subjekty firma nevstupuje do přímého kontaktu, komunikuje a spolupracuje s nimi prostřednictvím velkoobchodů. V důsledku mezinárodní spolupráce jsou dodavatelé nuceni respektovat jisté normy – k těm se prvotně řadí ISO 9001, které udává normy týkající se kvality zboží a společnosti.

Při výběru dodavatele podnik předně posuzuje spolehlivost a flexibilitu dodávek. Dodavatelé mohou být rozděleni do několika skupin, a to na základě konkrétního druhu nábytku, který nabízejí. Mezi nejznámější, kteří do své nabídky zahrnují téměř vše z oblasti pro vybavení domácnosti, řadíme Nábytkáři Čech a Moravy, CZ Nábytkář a Drevona nábytek. Tito dodavatelé jsou velice známí nejen v České republice, ale i na Slovensku. Jejich kvalitu doprovází i tradice, s jakou již mnoho let oslovují veřejnost.

AKRO H + K často poskytuje produkty od stejných dodavatelů jako jeho konkurenti. Nespadá sem pouze Hapen s. r. o., ale například i JOKRO postele - společnost zaměřující se hlavně na prodeje postelí, matrací a roštů. Hlavními dodavateli postelí a váleňd jsou společnosti PROKOND, která má oprávnění k užívání loga Český výrobek; a dále Pohoda, Blanař nábytek, Tempo Kodela, Jitona a další.

Nabídka nábytku a volba dodavatele se odvíjí především od toho, co momentálně zákazníci požadují. Běžná komunikace s dodavatelem probíhá telefonicky a prostřednictvím emailů. Každý email je zároveň s objednávkou zasílán konkrétnímu vybranému výrobcí.

Jako konečný prodejce a dodavatel podnik uzavírá distribuční řetězec výrobce-velkoobchod-maloobchod - je koncovým bodem, který celkovému procesu (od výroby až k prodeji) udává směr a naplňuje i jeho základní cíle.

4.3 Makroprostředí

Poslední část okolí podniku tvoří makroprostředí. Jedná se o širší okolí podniku, které podnik nemůže přímo ovlivňovat. (Kašík, Havlíček, 2012) Proto je nutné, aby se mu podnik přizpůsoboval. Vývoj tohoto prostředí závisí na státní legislativě, stavu ekonomiky a na změnách týkajících se obyvatel a jejich rozmístění. Podnik je součástí tohoto prostředí a čím lépe bude toto prostředí znát, tím více bude připraven na jeho změny. Vnější okolí podniku ovlivňuje i jeho výkonnost. Makroprostředí lze prozkoumat pomocí tzv. STEEP analýzy. (Jakubíková, 2008)

STEPP analýza zahrnuje základních pět faktorů, jsou jimi faktory:

- sociální,
- technické a technologické,
- ekonomické,
- ekologické,
- politicko-legislativní.

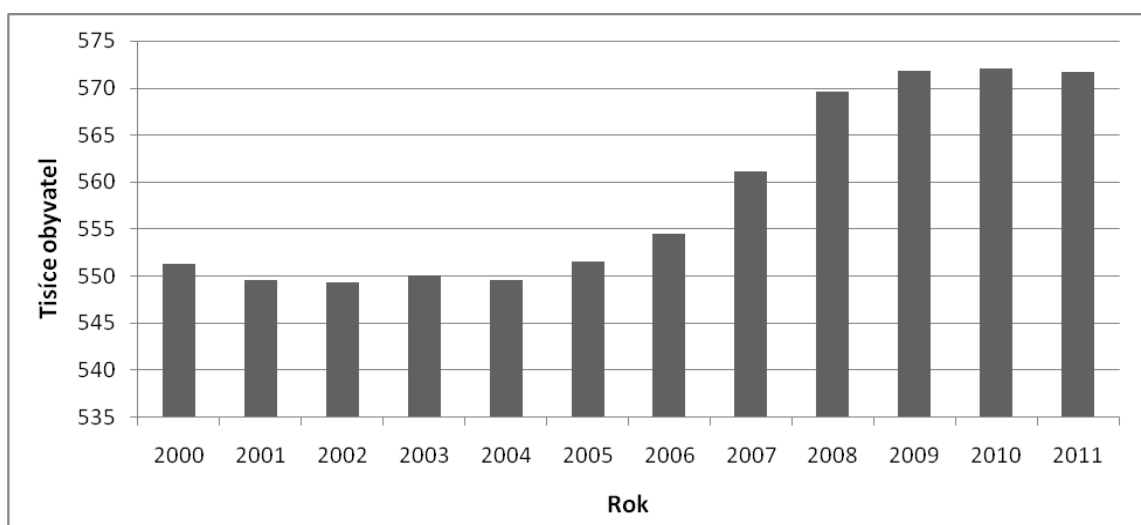
4.3.1 Sociální faktory

Dle Boučkové lze sociální faktory rozdělit na faktory kulturní a demografické. Demografické faktory podávají informace o struktuře a vývoji obyvatelstva, jeho rozmístění a koncentraci, hustotě a například i úrovni vzdělání. Kulturní prvky blíže specifikují - představují faktory, které ovlivňují chování spotřebitelů, včetně jejich vkusu a zároveň i určují preference, které ovlivňují jejich spotřebitelské chování. Kulturní faktory se vztahují ke společenským normám, uznávaným hodnotám a názorům jedinců i skupin. Každý podnik by měl tyto faktory znát a vnímat je jako součást způsobu života jak současných, tak potenciálních zákazníků. Kulturní i demografické vlivy ovlivňují chování nejen mezi podnikem a zákazníky, ale také mezi podniky navzájem. (Boučková, 2003)

Pro získání hodnot, týkající se sociální sféry, byly využity Statistické ročenky Plzeňského kraje, zveřejněné na stránkách ČSÚ.

Vývoj obyvatel

Obr. č. 8: Vývoj počtu obyvatel v Plzeňském kraji



Zdroj: Vlastní zpracování na základě ročenky Plzeňského kraje 2012

Průměrný věk obyvatel Plzeňska se za rok 2012 pohyboval okolo 42 let, což je dáno vyšším zastoupením starší populace. Plzeňský kraj od roku 2000 zaznamenává příznivý růst počtu obyvatel. V porovnání s tímto rokem a rokem 2011 vzrostl o více jak 20.000 lidí. Nejvíce obyvatel je soustředěno ve velkých městech, celkový podíl činí 67 %. Největší koncentrace obyvatel je přímo v Plzni, okolo 30 %.

4.3.2 Technické a technologické faktory

Mezi důležité vnější faktory ovlivňující podnik lze řadit také technologické procesy, technologické prostředky a technické vybavení. Technologie, stejně jako ostatní faktory, prochází neustálým vývojem. Jejich úroveň, dostupnost a vývojový pokrok urychluje a zjednodušuje nejen procesy koupě, ale i samotnou komunikaci podniku se zákazníkem a komunikaci mezi podniky navzájem. Každý podnik by měl ve svém zájmu sledovat inovační pokroky a trendy stejně pružně, jako reagovat na jejich změny. Hlavním revolučním prvkem se stal Internet, který zpřístupnil zboží a služby různého charakteru téměř odkudkoliv a kdykoliv.

Dle studie společnosti IncomaGfk má z celkového počtu populace v České republice více jak 74 % lidí nepřetržitý přístup k Internetu. S narůstajícím počtem připojení výrazně roste i návštěvnost e-shopů. Způsob tohoto nákupu se stává čím dál tím více využívaným - hlavním motivem zákazníků je přístup k rozsáhlému množství informací, možnost srovnávání cen a v neposlední řadě i velká úspora času. Moderní technologie umožňují zákazníkům nejen přístup k webovým prezentacím podniků (organizací), ale i možnost sledovat specializované stránky na sociálních sítích a soukromé blogy. Způsob komunikace „sdílení informací“ značně ovlivňuje nákupní chování zákazníků. Internet se stal pohodlnou cestou nákupu, kterou lze zrealizovat skrze počítače, mobilní telefony, tablety a další zařízení.

V oblasti prodeje nábytku roste u zákazníků obliba vizualizace. Například v případě zpracování kuchyní na míru se jedná o vyhotovení grafického návrhu, který umožní pohled na kuchyňské prostory z různých úhlů. Návrh je koncipován do grafického vyobrazení kuchyně, s možnostmi rozmístění spotřebičů, využit barev a materiálů, a poskytuje vyhodnocení nejlepšího konceptu. Jednotlivé verze odrážejí přesná přání klientů.

4.3.3 Ekonomické faktory

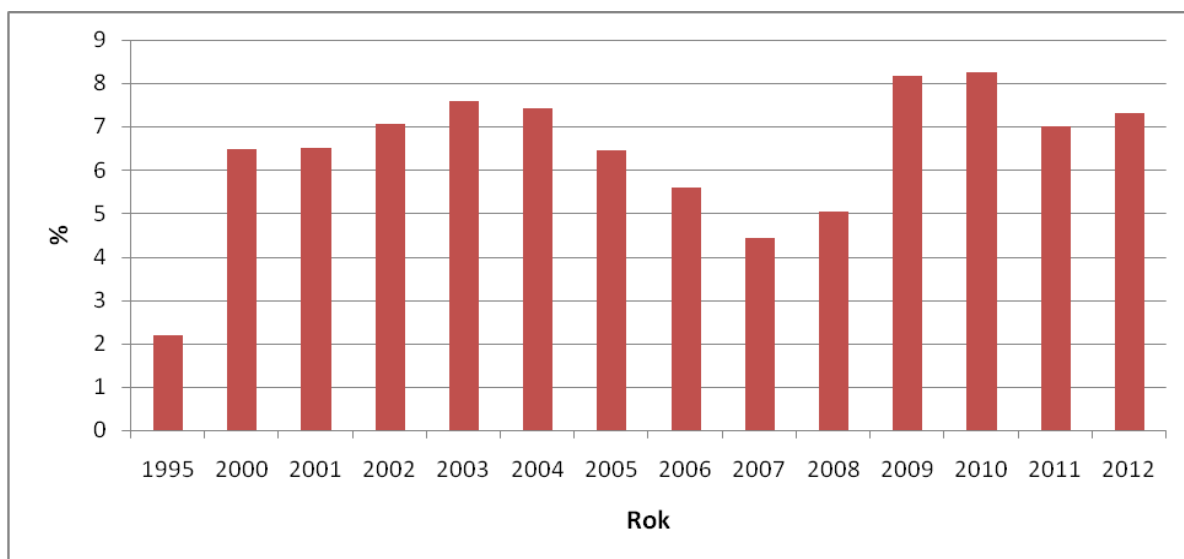
Úroveň ekonomických faktorů vyplývá z ekonomické situace země či regionu – mají vliv nejen na současný, ale především na budoucí vývoj. Důležitými ekonomickými faktory jsou vývoj HDP, úroveň reálné mzdy, úroková míra a dostupnost úvěrů. Mimo níže rozebraných ukazatelů řadíme do ekonomických faktorů taktéž například faktor vývoje tržeb konkurence (zpracováno v kapitole 3.2 Vývoj tržeb).

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je výsledkem problémů na trhu práce. (Keřkovský, 2004) Vývoj nezaměstnanosti je ovlivněn přílivem či odlivem obyvatel v rámci daného kraje (města) a zároveň má zásadní vliv na změny jejich kupního chování. Úroveň nezaměstnanosti má významný dopad na sociální vlivy, které ovlivňují celou společnost – kriminalita, vzdělanost, životní styl a další. V roce 2011 činila míra nezaměstnanosti kraje 7,01 % (druhá nejlepší hodnota v ČR). Z celého Plzeňského kraje právě Plzeň zaznamenala nejlepší výsledky (5,85 %). Dokazuje to i koncentrace obyvatel do města. Pro rok 2012 se míra nezaměstnanosti zvýšila na 7,31 %. I přesto, že meziroční růst byl 0,3 % Plzeňský kraj stále zůstal na druhém místě v ČR.

Z následujícího grafu můžeme pozorovat vývoj nezaměstnanosti. Úroveň nezaměstnanosti po roce 1995, kdy došlo k přechodu na tržní hospodářství v ČR, značně rostla. Hlavní příčinou růstu byl zánik několika továren a následný vznik malých podniků, které nevytvářely tolik pracovních míst, jako velké výroby. Celková úroveň nezaměstnanosti od roku 2004 klesala a roku 2007 dosáhla 4,43 %. Meziroční pokles tedy činil 2,98 %. Příznivé hodnoty roku 2007 bylo dosaženo z několika příčin. Dle ČSÚ bylo větší úrovně zaměstnanosti dosaženo na základě zaměstnávání většího počtu zaměstnanců v automobilovém průmyslu, stavebnictví a dopravě. (czso.cz, 2007) Příznivý vývoj byl zřejmý i v počtu zaměstnaných absolventů vysokých a středních škol. Výrazný zlom přišel na počátku roku 2009, kdy vlivem pronikání hospodářské krize nezaměstnanost značně rostla. To způsobilo celkové snížení pracovních míst. Historicky nejvyšší nezaměstnanost byla v roce 2010, od té doby má tendenci spíše klesat.

Obr. č. 9: Vývoj nezaměstnanosti plzeňského kraje v letech 1995 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Statistické ročenky Plzně 2012

Současná situace se nevyvíjí příliš příznivě. Úroveň nezaměstnanosti v roce 2012 nejvíce vzrostla v okrese Rokycany (o 6,3 %) a Plzeň-město (o 4,7 %). (mpsv.cz, 2012)

Celkový pokles zaměstnanosti Plzeňského kraje se snížil o 0,2 %. (czso.cz, 2012a)

Plzeňský kraj je vhodným místem pro podnikání. Celkový nárůst registrovaných ekonomických subjektů (mezi roky 2009 – 2011) vzrostl o 7.036 jednotek. Více jak jedna třetina (58.578 z 147.419) ze všech je situována v Plzni.

Na příznivý vývoj trhu s nábytkem měl v posledních letech podstatný vliv počet dokončených bytů. Výsledky v počtu dokončených bytů jsou od roku 2009 sice nižší, ale meziroční pokles (2011 – 2012) byl pouze 13 bytů. (czso.cz, 2012b) Za rok 2012 tedy bylo dostaveno 1444 bytů, což v tomto ohledu umístilo kraj na sedmé místo. S narůstajícím počtem bytů roste i potřeba vybavenosti interiéru. Tím se navyšuje i poptávka po nábytku. Růstu tržeb v oblasti prodeje nábytku příznivě přispívá i narůstající počet obyvatel. Dle ČSÚ (pro rok 2011) meziroční růst na 1000 obyvatel byl 0,8 %. Naopak negativní vliv na prodej nábytku může mít na Plzeňsku rostoucí počet staršího (tj. 65 a více) obyvatelstva. Právě ti často nemají moc zájem na změně vybavení svých domácností.

Průměrná hrubá mzda

Vývoj ekonomiky a obratu společností byl především ovlivněn hospodářskou krizí roku 2009. Výdaje domácností na spotřebu a nákup jsou ovlivňovány také každoročními změnami v příjmech domácností. Tyto změny můžeme pozorovat skrze úroveň průměrných mezd domácností. Celkový vliv určujeme pomocí indexu spotřebitelských cen, udávajícímu procentní změny oproti roku předcházejícímu.

V období 2004 – 2009 byl v rámci ekonomiky zaznamenán celorepublikový příznivý růst průměrných mezd. Dle statistik ČSÚ hodnota celkového navýšení v Plzeňském kraji byla o 29 % vyšší než v roce 2004, kdy byla průměrná hrubá mzda 16.831 Kč. (czso.cz, 2005) Roku 2009 byl nejzřetelněji zaznamenán projev hospodářské krize. Celkový meziroční přírůstek hrubých mezd se i přes svou rostoucí tendenci výrazně zpomalil. Významnou roli ve vývoji mezd sehrála také nezaměstnanost, která oproti roku 2008 vzrostla o 3,13 %. Snížení počtu pracovních míst bylo jednou z příčin zpomalujícího růstu průměrné hrubé mzdy. Průměrná hrubá mzda za rok 2012 byla 23.108 Kč a meziroční přírůstek činil 2,8 %. (czso.cz, 2012c) Oproti předcházejícímu roku, kdy index spotřebitelských cen vzrostl o 0,2 %, můžeme pozorovat výrazné zlepšení.

Průměrná hrubá mzda však často nemá příliš dobrou vypovídací hodnotu. V první řadě je tato mzda stanovena jako průměr na jednoho zaměstnance (v rámci regionu), tudíž nejsou zohledňovány rozdíly různých mzdových tříd. Pro tyto účely by měl být spíše stanoven medián mezd, který by bral v potaz střední hodnotu všech mezd. Dále je průměrná mzda stanovena jako hrubá - je to tedy hodnota, která zahrnuje ještě další náklady, které je nutné ze mzdy odvést. Těmi jsou zejména pojistné na všeobecné zdravotní a sociální pojištění a daně.

Tabulka č. 2: Průměrná hrubá mzda ve vybraných letech

Rok	2000	2004	2009	2010	2011	2012
Průměrná hrubá mzda v Kč	12.676	16.831	21.711	22.441	22.489	23.108
Index spotřebitelských cen	X	132,8	128,99	103,2	100,2	102,8

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ

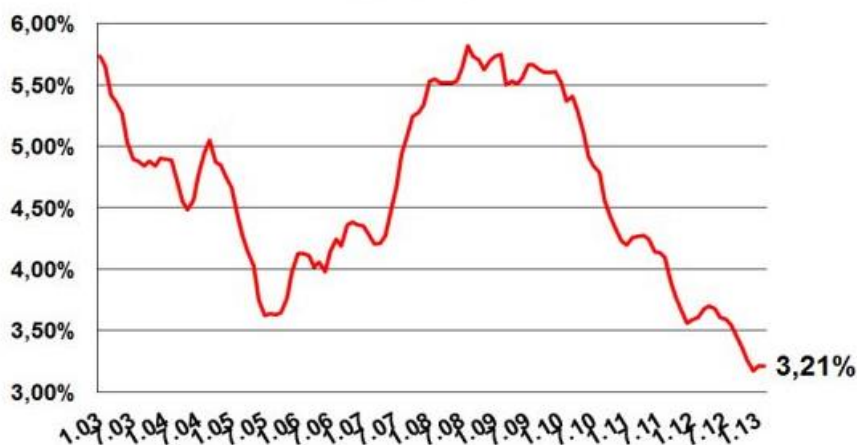
Úroková míra

Úroveň úrokové míry patří do velice vlivných ekonomických faktorů. Úroková míra je procentuálním vyjádřením ceny, kterou podnik musí zaplatit, pokud chce využívat úvěrové služby banky. (Hrdý, Horová, 2009)

Peněžní částka, kterou jsou domácnosti schopny a ochotny investovat do svého bytového vybavení ovlivňuje množství finančních prostředků, které mají k dispozici. Důležitým ekonomickým faktorem je tedy nejen průměrná mzda (s tím související nezaměstnanost), ale i přístup k dalším finančním možnostem. V tomto ohledu lze mluvit především o hypotečních úvěrech a jejich úrokové sazbě. V případě, že banky sníží z nároků o poskytnutí úvěru (včetně poklesu úrokové sazby), zvýší se zájem klientů o tyto úvěry. Spolu s rostoucí poptávkou po hypotečních úvěrech dochází ke zvyšování investic do nákupu a výstavby nemovitostí (bytů a domů), stejně jako zájem o výběr nového bytového zařízení.

Příznivý vývoj úrokové sazby hypotečních úvěrů můžeme pozorovat v následujícím grafu průměrné úrokové sazby. Historicky nejnižší hodnota úroku byla dosažena roku 2005. Od tohoto okamžiku však sazby opět rostly. Zlom přichází roku 2008, kdy došlo k růstu až na hodnotu 5,82 %. V průběhu posledních tří let však průměrné úrokové sazby vykazují značný pokles. Nejvíce celkovou poptávku po hypotečních úvěrech ovlivnily poslední tři roky, přičemž nejpříznivějších výsledků bylo dosaženo již v prosinci 2010. Úroková sazba v průměru poklesla o 1,38 %. To mělo za následek razantní zvýšení počtu poskytnutých hypoték z 3 575 na 6 106. (hypindex.cz, 2013)

Obr. č. 10: Vývoj průměrné úrokové sazby hypotečních úvěrů.



Zdroj: hypindex.cz

4.3.4 Politicko-legislativní faktory

Stát se snaží v určité míře zasahovat do celkového dění v ekonomice. Vydává celou řadu nařízení a předpisů, které ovlivňují podnikání. Každoročně v tomto ohledu dochází ke změnám, které musí podniky sledovat. Jedná se především o daňové zatížení, prostřednictvím kterého stát reguluje ziskovost podniků. Dle charakteru podnikání podniky musí dodržovat i pravidla týkající se jejich oboru.

AKRO H + K, jako společnost s ručením omezeným, podléhá ze zákona daňovému zatížení – je nucena odvádět daň z příjmů ve výši 19 % ze zisku. Tato forma podnikání spadá do obchodního zákoníku, dle § 105 – 153. Jelikož má společnost pouze jednoho vlastníka (společníka), spadá případný zisk pouze jemu. Zisk určený pro rozdělení mezi společníky je však nutné také zdanit. Zdanění je ve výši 15 %. Srážka je společníkovi odečtena u zdroje, tedy společnost má povinnost odvést daň před vyplacením podílu. Dle výše uvedeného obchodního zákoníku, společnost doposud nespĺňuje podmínky pro nutnost založení rezervního fondu.

Jedním z důležitých zlomů, které ovlivňují prodej a zisky firem, je zvýšení sazby DPH. (roku 2013) Snížená sazba 14 %, vztahující se například k potravinám, nealkoholickým nápojům a k ubytování, se zvýšila na 15 %. K podniku AKRO H + K se vztahuje 21% sazba (z původních 20 %), vztahující se na ostatní zboží a služby, včetně nabytku a jeho prodeje.

5 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor ucelených nástrojů, které podnik využívá k plnění svých vytyčených cílů (Solomon, Marshall, Stuart, 2006). Jelikož primárním cílem je spokojenost zákazníka, jsou nabídky firem směřovány tak, aby zaujaly jeho pozornost, informovaly a finálně přesvědčily o koupi. Každý podnik využívá nástroje marketingového mixu na základě vlastního uvážení a v souladu s podnikovou strategií. Čím je efektivnost marketingových nástrojů silnější, tím větší konkurenční výhodu podnik získává nad ostatními.

Dle Kotlera (2007) je marketingový mix úspěšný tehdy, pokud je jednotně vnímán jak z pohledu podniku, tak z pohledu zákazníka. Není tedy důležité pouze vybrat složky komunikace a propagace, ale taktéž vcítit se do role zákazníka a zjistit, jaké výhody mu tyto nástroje přinášejí.

Pohled na marketingový mix je nejčastěji popisován jako mix tzv. 4P. Spadají sem základní charakteristiky týkající se produktu, ceny, reklamy a místa. Z pohledu zákazníka marketingový mix tvoří faktory 4C.

Tabulka č. 3: Vztah 4P a 4C

4P	4C
Výrobek (Product)	Potřeby a přání zákazníka (Customer solution)
Cena (Price)	Náklady na straně zákazníka (Customer cost)
Distribuce (Place)	Dostupnost (Convenience)
Propagace (Promotion)	Komunikace (Communication)

Zdroj: Kotler, 2007

Ze vztahu (jež uvádí tabulka) vyplývá, že zákazník musí každý prvek marketingového mixu vnímat jako výhodný, aby mohl uskutečnit koupi. Největší spokojenosti zákazník dosáhne, když všechny jeho potřeby a přání, přenesené do výrobku či služby budou za co nejnižší cenu a dostupné v místě, které bude pro zákazníka dostatečně výhodné

a přijatelné. To vše samozřejmě musí probíhat za předpokladu propracované komunikace se zákazníkem.

5.1 Výrobek

Stejně jako ostatní firmy zaměřující se na prodej nábytku, je i AKRO H + K specializovanou prodejnou nabízející svým zákazníkům úzký sortiment ve velké hloubce. Nabídka není omezena pouze na jeden druh nábytku. Zahrnuje jak produkty vhodné do obývacích prostor, jako jsou sedací soupravy, křesla a stolky, tak například i zařízení vhodné do kuchyní a koupelen. Velice často podnik zprostředkovává prodej na zakázku.

Produktové segmenty podniku

Produkty, jež AKRO H + K nabízí, se člení do několika základních segmentů. Zákazník má možnost výběru ze široké škály materiálů, barev, tvarů apod.

Stoly:

- jídelní (jídelní sady včetně židlí),
- barové,
- psací,
- konferenční,
- noční a toaletní.

Úložné prostory:

- šatní skříně,
- komody,
- úložné prostory pod postel,
- umyvadlové a zrcadlové skřínky,
- kuchyňské skřínky,
- police a knihovny.

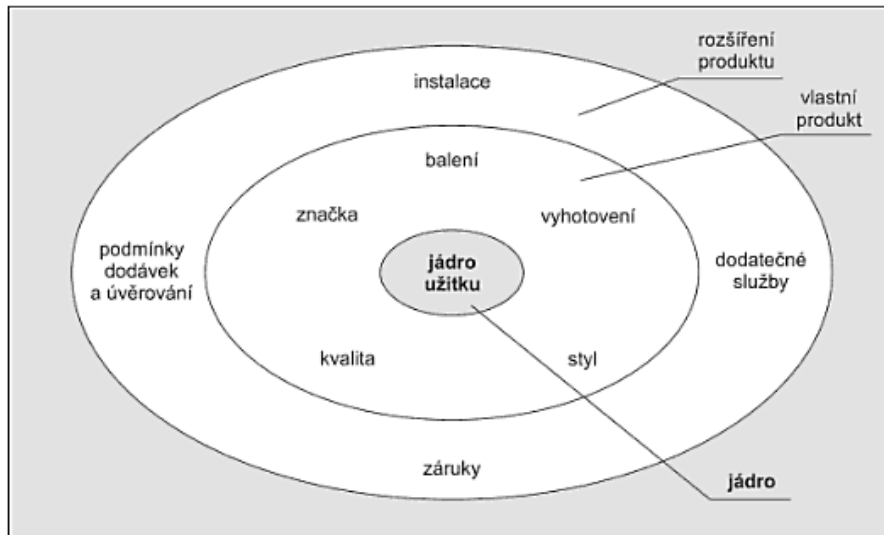
Sedací nábytek:

- křesla (houpací, otočná),
- lenošky,
- sedací pytle,
- taburety a podnožky,
- pohovky (látkové, kožené, rozkládací, rohové),
- židle.

Postele:

- dvoulůžka,
- jednolůžka,
- válendy,
- palandy,
- dětské postele a postýlky,
- rošty a matrace.

Obr. č. 11: Tři úrovně produktu



Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 159

Jádrem produktu je služba, kterou podnik zprostředkovává prodej. Zákazník obecně vyhledává takovou službu (produkt), který mu bude přinášet co největší užitek. V tomto slova smyslu se jedná o schopnost dát zákazníkovi to, co očekává. Záleží však na jeho současné potřebě a preferencích. Uvažuje-li o koupi postele, bude při výběru dbát zejména na pohodlí a rozměry. Klade tedy důraz na uspokojení potřeba efektivního

spánku a odpočinku. V případě, kdy se hlavní zájem vztahuje k úložným prostorům, sílí na užitečnosti skříně s velkou kapacitou a nosností. Platí, že zákazníci vyhledávají nábytek, od kterého očekávají dlouholetou „službu“.

Druhou vrstvu produktu tvoří design, značka, obal a kvalita. AKRO H + K spolupracuje s velkým množstvím výrobců, jejichž výrobky jsou v různých provedeních. Při výrobě na zakázku je zde tedy možnost výběru z různých materiálů i barev. Spolupráce s výrobcí po celé České Republice a na Slovensku shromažďuje široké portfolio značek. Kvalita výrobců je často doprovázena značkou Českého výrobku.

Poslední část/úroveň tvoří doplňkové služby. Představují prodejní a poprodejní aktivity podniku. Nákup nábytku k sobě neodmyslitelně váže dopravu. Některé podniky umožňují dopravu zdarma, nebo až při nákupu v určité hodnotě. AKRO H + K dříve poskytovalo v blízkém okolí podniku dopravu zdarma. Dnes už si účtuje jednotný paušální poplatek 200 Kč. V ostatních případech, tj. mimo Plzeň je cena dopravy stanovena zónově. Běžná dodací lhůta pro doručení činí 14 dnů. Týká se především zboží, které je přítomno přímo na prodejně nebo v případě, že je dostupné skladem u dodavatele. U nábytku, který je vyráběn na zakázku se pohybuje doba dodání v rozmezí 4 až 6 týdnů. Záleží na složitosti zakázky a na dostupnosti materiálu. Spolu s dovozem je zajišťována i instalace a montáž. Na všechny prodávané výrobky se vztahuje záruční doba ve lhůtě dvou let.

5.2 Cena

Cena je nejcitlivějším prvkem celého marketingového mixu. (Kotler, 2001) Změna v cenách značně ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů. Proto při nasazování ceny musí podnik stanovit takovou hodnotu, která bude vyhovovat prodejci i zákazníkovi.

Ceny produktů AKRA H + K se odvíjí od aktuální nabídky dodavatelů. Obměna těchto cen je různá, dle výrobce. Akce jsou většinou čtvrtletní až pololetní nebo do vyprodání zásob. Výrobce cenu stanoví tak, aby byly pokryty veškeré náklady s ní spojené (náklady na materiál, mzdy zaměstnanců, spotřeba pomocných látek, energií a další). Jelikož jsou výrobní či prodejny, se kterými podnik spolupracuje, plátcí DPH, tvoří tuto cenu i 21% daňové zatížení. Ceny jsou zpravidla vyšší u výrobků, které jsou zhotovovány na zakázku. Důvodem je větší pozornost a individuální přístup,

kteřé jsou výrobku věnovány. Jde o specifickou zakázku, jež většinou vyžaduje speciální úpravy a komponenty.

Prodej nelze uskutečňovat pouze za kupní cenu od výrobců (dodavatelů). AKRO H + K, jako ekonomický subjekt, cílí realizaci svých prodejů na dosahování zisku. Proto je nutné, aby konečná cena zboží přinášela podniku vyšší příjem, než byl výdej na jeho nákup. Součástí ceny je tedy i zisková přírážka. Hodnota této marže se pohybuje okolo 30 %. Jsou v ní zahrnuty hlavně provozní náklady, které souvisejí s chodem podniku. Ty bereme jako náklady fixní. Jejich částka tvoří tu část ceny, která musí být bezpodmínečně pokryta. Spadají sem náklady na pronájem prodejních a skladovacích ploch, platby za služby (elektřinu, telefonní hovory), mzdy zaměstnancům a původní cena výrobku. Vzhledem k tomu, že podnik využívá financování prostřednictvím úvěru, je pro něj spolupráce s bankovní institucí velice. Podnik s bankou přichází do styku velice často a v blízké době předpokládá nutnost další spolupráce.

Vliv a síla konkurence nutí podnik sledovat ceny svých „rivalů“. Podnik průběžně monitoruje ceny konkurence a snaží se jim přizpůsobit a přiblížit se jejich hladinám. Faktem je, že výrobky AKRA H + K jsou velice podobné těm konkurenčním. Z toho vyplývá nemožnost stanovení ceny příliš vysoko. Pokud by totiž podnik stanovil tuto cenu značně výše, než konkurence, vedlo by to ke ztrátě zájmu ze strany zákazníků. Pokud by však do blízkého okolí vstoupila nová konkurence, mohlo by se stát, že ceny, ve snaze zvýšení povědomí o podniku, klesnou až na úroveň minimální ziskovosti. Největšími cenovými konkurenty jsou zahraniční velkoobchodní prodejny. Jejich výhodou je hromadná sériová výroba, která k sobě váže nízké náklady. Nabídka dovážených výrobků těchto prodejců je tedy logicky poskytována za nižší ceny.

5.2.1 Cenové srovnání podniku s konkurencí

S ohledem na významnost konkurence byla provedena analýza prodejních cen. Srovnání bylo vymezeno pro (v předchozích kapitolách zmiňované) následující konkurenty: Kika, JYSK, Asko, IKEA. Jako předmět objektivního srovnání autorka zvolila dvouúžkovou postel z borovicového dřeva - výběr porovnávaného produktu se soustředil na obdobný typ postelí, které jsou v podobném provedení a stejných rozměrech (200 – 180 cm). Cena v tabulce č. 4 je uvedena včetně 21% DPH a nejsou v ní zahrnuty ostatní komponenty (rošt postele, matrace, ložní prádlo).

Tabulka č. 4: Srovnání cen dvouložkových postelí dle konkurentů

Prodejna	Cena (v Kč)
AKRO H + K	2.999
Kika	6.990
IKEA	2.290
Asko	5.499
JYSK	2.699

Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek podniků

Z uvedené tabulky vyplývá, že švédský výrobce nábytku IKEA nabízí v porovnání s ostatními konkurenty nejnižší ceny zmíněného typu postelí. Výsledky modelového srovnání ukazují, že ceny podniku AKRO H + K jsou stanovené v přiměřené výši. S přihlédnutím k tomuto faktu lze produkty podniku považovat za blízké substituty levných obchodních řetězců. Jinak je tomu však u prodejen Asko a Kika - cenová nabídka obou konkurenčních prodejců je, na rozdíl od ostatních, až o 3.000 Kč vyšší.

5.3 Propagace

Podnik využívá různé propagační prostředky ke komunikaci s cílovou skupinou (zákazníkem). Propagace je často též nazývána komunikačním mixem. (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003) Dle vlastního uvážení využívá podnik nástroje komunikačního mixu k tomu, aby upoutal pozornost zákazníka. Zákazník se vybranou cestou dozví o produktu či službě a sám vyhodnotí, zda je pro něj vhodná. Propagací dochází k prezentaci nejen výrobků a služeb, ale i samotného podniku. (Zamazalová a kol., 2010) Hlavními prvky komunikačního mixu jsou reklama, podpora prodeje, Public Relations a osobní prodej. (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003)

AKRO H + K je malý podnik. To znamená, že způsob, jak se propaguje, je především ovlivněn finančními prostředky, které je schopen a ochoten do této oblasti investovat. Proto podnik nevyužívá všechny z výše zmíněných prvků - k nejméně efektivnímu a osvědčenému způsobu komunikace je využívána reklama.

5.3.1 Internet

Rostoucí vliv interaktivního marketingu, zejména Internetu, podnítil podnik k vytvoření webové prezentace. Dobré prodejní výsledky umožnily majiteli podniku zvýšit investice do internetové reklamy. Výhodnost využití reklamy je především znát i při vyhledávání např. ve vyhledávači Google či Seznam po zadání klíčových slov „nábytek Plzeň“ se AKRO H + K objeví mezi předními výsledky.

Webové stránky jsou vytvořeny grafickým studiem ANTStudio. Koncept stránek je v oranžové barvě, která je dostatečně kontrastní s bílým podkladem. Celková webová prezentace je doplněna o obrázky. Mimo fotografie specifických druhů nábytku je zde i galerie fotografií přímo z prodejny. Zde jsou k náhledu prostory provozovny, včetně zboží.

Obsah, který je na stránkách společnosti však není dostatečný. Nejsou zde jiné informační bloky týkající se informací o firmě podrobné informace o aktuální nabídce, kterou AKRO H + K nabízí. Úvodní strana rozděluje nabídku nábytku do základních sekcí. Tyto sekce však zobrazují pouze odkazy na webové prezentace dodavatelů (např. Drevona a CZ nábytkář). Jediné informace, které lze ze stránek AKRO H + K získat se týkají lokace prodejny, informace o otevírací době, telefonních kontaktech nebo odkaz na emailovou adresu. V rámci webové prezentace a zvýšení návštěvnosti stránek, je podnik registrován v internetových katalozích firmy.cz a najisto.cz.

Odkazy na webové stránky AKRO H + K nalezneme také na stránkách dodavatelů, kteří na nich udávají umístění a kontakt na nejbližšího prodejce.

Jsou jimi:

- www.cznabytkar.cz,
- www.tempo-kondela.sk,
- www.drevona.com,
- www.pfnabytek.cz.

Do internetové prezentace by podnik mohl začlenit i další služby klientům, a to například ve formě wishlistů. Ty by si klienti podle vlastního uvážení vyplnili. Hotový wishlist by fungoval jako příkladný seznam pro rodiny zařizující si domácnost,

novomanžele apod. Funkce těchto wishlistů nabývá významnosti zejména v období Vánoc.

5.3.2 Maloplošné reklamní plochy

V blízkém okolí společnosti AKRO H + K můžeme nalézt několik maloplošných reklamních bannerů. Jelikož se podnik nachází mezi panelovými domy, mají zákazníci často problém se zorientovat a dostat se do prodejny. Proto jsou využívány tyto menší reklamní plochy, umístěné na sloupech veřejného osvětlení. Jelikož jsou situovány přímo u silnice, stávají se významným prvkem pro navigaci klientů. Jsou však zároveň i vhodnou reklamou, která svou stručností a výrazností dokáže upoutat pozornost. Další z venkovních reklam je umístěna přímo na obchodním centru Atom. Ta především upozorňuje na polohu prodejny v těchto místech.

Obr. č. 12: Venkovní reklama AKRO H + K



Zdroj: AKRO H + K

5.3.3 Direct mail

Nejvyužívanějším komunikačním prvkem podniku je propagace formou letáků. Lze je rozdělit do dvou skupin. První z nich zahrnuje reklamní tiskoviny od samotných výrobců či velkoobchodů. Ty jsou vystavovány přímo v prodejních prostorách AKRO H + K a v mnohých z nich můžeme nalézt přímý odkaz na podnik. Součástí těchto letáků jsou detailní informace týkající se rozměrů, barev a materiálů daného typu nábytku. Zároveň první, na co upozorňují, je snížená cena v porovnání s předchozí a možnost nákupu na splátky.

Druhou skupinu tvoří informační letáky, které si nechává tisknout přímo AKRO H + K. Cílem jejich tvorby není upozornit na snížené ceny - zaměřují se především na prezentování zajímavých kusů nábytku, u kterých uvedeny ceny pouze orientační. Nedílnou součástí je i upozornění na umístění prodejny, včetně kontaktu a orientační mapky. Forma kontaktu se zákazníkem za pomoci tištěných materiálů patří k méně nákladným a zároveň lze touto cestou oslovit velké množství jak současných, tak potenciálních klientů.

5.4 Distribuce

Distribuce uzavírá celkový kruh marketingového mixu (mixu 4P). (Zamazalová a kol., 2010) Existuje několik způsobů, jak dostat zboží od výroby ke koncovému zákazníkovi. K těmto účelům jsou využívány různé distribuční cesty, jejichž délka je dána množstvím mezičlánků, které v nich působí. (Kotler, 2007) Mezi jednotlivými články je požadována perfektní komunikace, na jejímž základě stojí efektivní spolupráce.

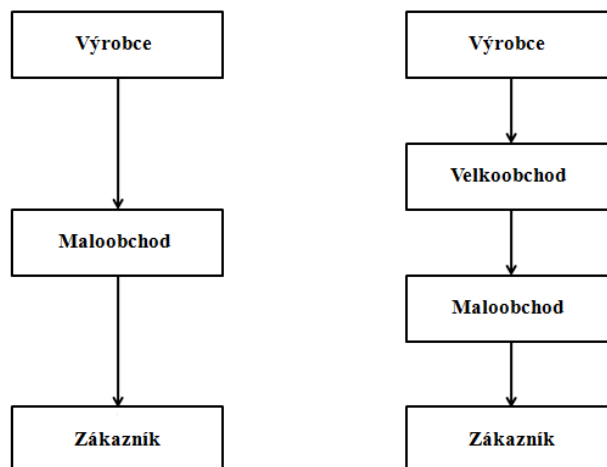
5.4.1 Distribuční cesty

Distribuční cestou se rozumí způsob, jakým je výrobek či služba dodán konečnému spotřebiteli. Cílem této distribuční cesty je zpřístupnit produkt či službu zákazníkovi na správném místě, včas, v požadovaném množství a kvalitě. (Kotler, 2001)

Zaměstnanci se v místě prodejny setkávají s cílovou skupinou a snaží se vhodnou formou osobní komunikace doporučit zákazníkovi požadovaný výrobek, s koncovým cílem efektivního uzavření distribučního řetězce. Zároveň je i nutné doplnit, že AKRO H + K vystupuje v celkovém procesu distribuce jako prostředník, ne jako zprostředkovatel - znamená to, že zboží si, ať už od výrobce či velkoobchodníka, nakoupí a tím přebírá nejen odpovědnost za samotné výrobky, ale i za jejich konečný prodej.

Zákazník v celém procesu vystupuje jako koncový článek. Preference a požadavky zákazníka v určité míře určují, co bude výrobce vyrábět a v jakém rozsahu bude výroba, dle širě cílové skupiny, probíhat.

Obr. č. 13: Distribuční cesty



Zdroj: Zpracováno dle Staňková, 2007

Uvedený obrázek č. 12 ukazuje způsob, jakým AKRO H + K nakupuje a prodává zboží svým zákazníkům. V prvním případě dochází ke kontaktu přímo s výrobcem. Ten pravidelně aktualizuje nabídku svého zboží a zveřejňuje ji ve formě letáků, které jsou k dispozici v místech prodejny. První distribuční cesta může pracovat i na obráceném principu. Ten přichází v úvahu tehdy, když zákazník má konkrétní přání, které současně nabízené zboží nesplňuje. První krok tedy učiní zákazník, který kontaktuje maloobchod. Následně je vytvořena objednávka, která zahrnuje speciální požadavky na výrobu. Vyroběný nábytek, v rozmezí 4 až 6 týdnů, přechází od výrobce do AKRA H + K a následně je doručen klientovi.

V druhém případě podnik nekomunikuje přímo s výrobcem, ale s velkoobchodem, který již zboží od výrobce převzal. Ve velkoobchodním skladě se shromažďuje velké množství nesterorodých výrobků od různých výrobců, což umožňuje podniku vybírat z široké nabídky značek. Velkoobchod, jako další mezičlánek, se tak svou činností podílí na tvorbě hodnoty nábytku. Proto má plné právo na navýšení jeho ceny při prodeji do maloobchodu.

Z druhého pohledu - větší počet prostředníků má i určitou výhodu. Ze strany výrobce má prodej do velkoobchodů cílený záměr. Díky různorodosti sortimentu, který maloobchod nabízí, mohou firmy oslovit širokou skupinu klientů. Tudíž se zvětšuje i pravděpodobnost, že se objeví zákazník, kterému bude vyhovovat právě dané zboží. Další výhodou většího počtu mezičláneků je efektivní řešení časového nesouladu mezi výrobou a spotřebou. Skladová zásoba ve velkoobchodech umožňuje

nepřetržité zásobování maloobchodního prodeje. Nemůže tedy dojít k přerušení prodeje kvůli zastavení výroby u výrobce.

5.4.2 Umístění firmy

Prostředí, v němž je podnikání provozováno má významný vliv na jeho zisky. Dostupnost místa je nutným předpokladem k tomu, aby se k nám zákazník dostal. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006) Je rozdíl v tom, zda je prodejna umístěna v centru města nebo na okraji, a to z několika faktorů – vyšší ceny pronájmu prodejních prostor v centru, větší možnosti městské dopravy, orientace zákazníků v okrajních částech města.

Podnik sídlí v nákupním komplexu Atom, v části Plzeň - Lochotín. Čtvrť je poměrně známá a navštěvovaná. Prostory jsou zvoleny vhodně - sklad, kde je zboží ukládáno, je umístěn přímo pod prodejnu. Díky tomu vedení může lehce monitorovat a kontrolovat situaci ve skladu. V případě, že by sklad byl umístěn v jiné části, vedlo by to k růstu výdajů souvisejících s většími náklady na přepravu zboží do místa prodejny.

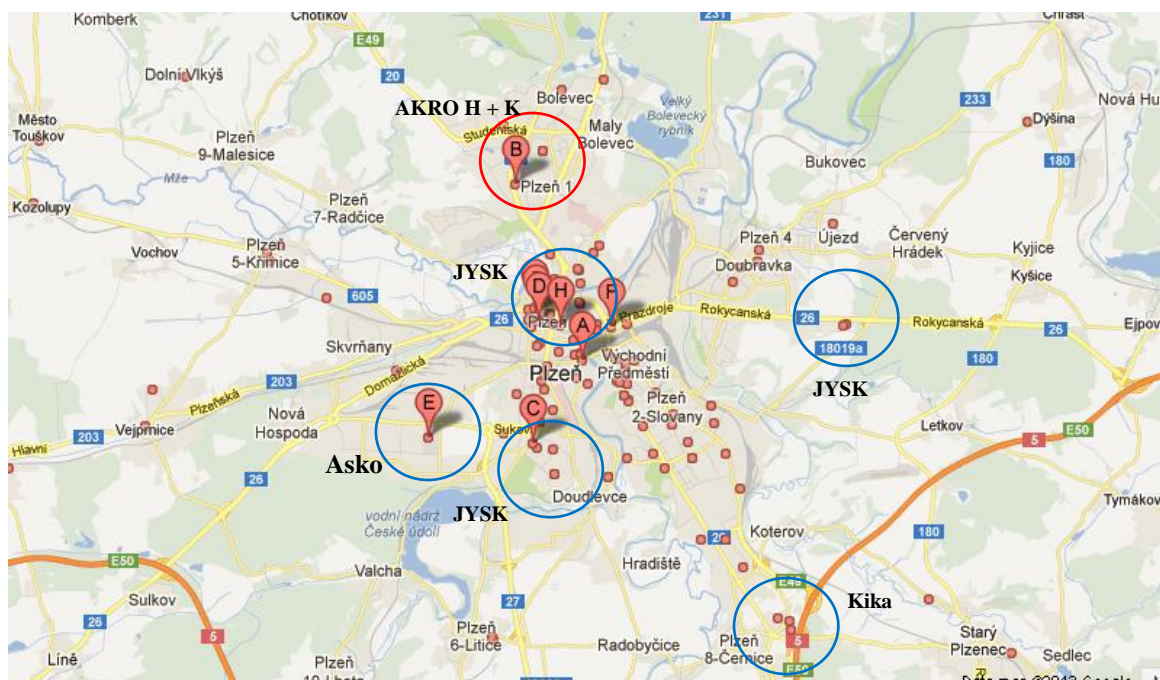
Prvotní sídlo společnosti bylo v obchodním centru Družba, což je v blízkosti toho současného. Tato pozice s sebou nesla několik výhod - místo bylo přímo u hlavní silnice, na jednom z hlavních plzeňských dopravních tahů. Zároveň je odtud velice dobře vidět na prodejnu. Tudiž zde nebyly nutné žádné výrazné ukazatele, které by zákazníka navigovaly. Další výhodou byly rozměry prodejny. Čím je prodejní plocha větší, tím více zboží zde může být vystaveno. Před koupí nábytku si zákazníci velice často rádi ověří, jak zboží vypadá, jaké je kvality, z jakého materiálu apod.

Současné místo podnikání má taktéž své výhody a zároveň nevýhody. Obchodní centrum Atom se nachází uprostřed sídliště. V celém komplexu sídlí další obchody a sportovní centrum. Takto zvolená pozice má i svůj strategický záměr. Spočívá v tom, že dříve zde byla jedna z velice známých prodejen nábytku IDEAL, který je partnerem firmy Jamall. Často se stává, že zákazníci, kteří nábytek nakupovali u IDEALu, zavítají zpět. Následné zjištění o zrušení prodejny a výskytu jiné, je často přivede do prostor Akro H + K. Mnohdy jsou zákazníci mile překvapeni a často se vrací.

Poměrně silnou konkurenci v oblasti prodeje a výroby můžeme pozorovat na níže uvedené mapě Plzně, kde jsou vyznačeny konkurenční podniky. Intenzita konkurence

je dána strukturou odvětví, ve které se podnik nachází. (Kislingerová, 2008) V současné době zde existuje více než 200 podniků zabývajících se prodejem nábytku a doplňků do interiéru. (firmy.cz, 2013) Většina z nich se specializuje nejen na prodej, ale součástí jejich činností je velmi často i samotná výroba prodáváného nábytku.

Obr. č. 14: Mapa pokrytí konkurenčních prodejen nábytku v Plzni⁶



Zdroj: mapy Google

Většina konkurenčních prodejen je umístěna ve středu města. V nejužším okolí prodejny AKRO H + K není příliš mnoho konkurenčních subjektů, podnik je zcela zohledňuje a respektuje. Konkurence firmě umožňuje srovnávání a poskytuje motivaci ke zdokonalování.

5.4.3 Místo prodejn

Místo prodejn, zpřístupňuje zákazníkům nabízené výrobky a služby. (Kotler, 2001) Prostory prodeje, stejně jako například webová prezentace podniku, tvoří firemní image. Ze strany zákazníka dochází k vytvoření subjektivního „náhledu“ na podnik, včetně utvoření si představy o kvalitě a úrovni služeb.

⁶ V příložené mapě jsou modře zobrazeni nejen v předchozích kapitolách zmiňovaní konkurenti (Kika, Asko, JYSK), ale dále i většina ostatních konkurenčních provozoven v Plzni a blízkém okolí (červené označení).

Jakým stylem se podnik prezentuje?

Rozmístění prodejny je stejné jako u prodejen daného typu. Není zde speciální plán rozmístění nábytku. Svou roli hraje především velikost prodejny a množství produktů, které zde firma má vystavené. Obecně platí pravidlo, že sedací soupravy jsou umísťovány jako celek - pohovka a jí odpovídající křeslo. Místo je zde vymezeno i pro menší stolky – a to zpravidla uprostřed. Skříně jsou často vedle postelí - ukládací prostory jsou téměř v každé domácnosti situovány převážně v ložnicích. Nábytek do dalších místností je umístěn společně s komponenty podobného charakteru. Platí to jak u vybavení dětských pokojů, tak i u kuchyňského nábytku. Prostory prodejny jsou doplněny informačními plakáty, součástí kterých je přehled materiálů, jež konkrétní výrobce nabízí.

6 SWOT analýza

SWOT analýza je konečným vyústěním analýzy prostředí a marketingového mixu. (Jakubíková, 2008) Zaměřuje se na faktory, které mají vliv na postavení podniku na trhu. Tyto faktory jsou rozděleny do základních dvou skupin – na jedné straně stojí silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku, které podrobněji popisují situaci, v níž se nachází. Druhá strana zahrnuje příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), u nichž podnik musí dokázat svoji odolnost vůči negativním vlivům a schopnost využít současných a budoucích příležitostí. (Mallya, 2007) Záměrem SWOT analýzy je vyhodnocení situace podniku pro nasazení budoucí strategie. (Dedouchová, 2001)

Tabulka č. 5: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• efektivní využívání technologií• komunikace a vztahy se zákazníky• komplexnost a vysoká kvalita poskytovaných služeb• znalost konkurence a konkurenceschopnost• kvalifikovanost zaměstnanců• image firmy (12ti letá zkušenost)• široká nabídka produktových segmentů• dlouholetá spolupráce s dodavateli	<ul style="list-style-type: none">• webové stránky• umístění prodejny• finanční situace firmy• propagace• závislost na finanční pomoci banky• povědomí zákazníků
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• ekologie• image firmy• spolupráce s prodejci• vývoj hypotečních úvěrů	<ul style="list-style-type: none">• konkurenční tlaky na cenu• tlaky na cenu ze strany smluvních partnerů a výrobců• růst cen materiálů a surovin• ekonomická a politická situace státu• sílící vliv zahraniční konkurence• růst nezaměstnanosti

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1 Silné stránky

Dlouholetá působnost

Podnik působí na trhu nábytku již dvanáctým rokem. V průběhu let si stihl získat velké množství klientů spokojených s kvalitou a úrovní poskytovaných služeb. Spokojenost je často pozorována opětovným návratem a loajálností zákazníka. Dlouholetá zkušenost poskytla podniku zkušenosti s vhodnou a efektivní komunikací se zákazníky. Rozpoznání potřeb zákazníků se odvíjí od průběžného monitorování jejich spotřebního chování přímo v prostorách prodejny. Od toho se také odvíjí objem nákupu dodávaného zboží od příslušných výrobců.

Komplexnost a vysoká kvalita poskytovaných služeb

Poměrně silnou výhodou je rozsáhlé portfolio výrobních segmentů a rozsah nabízených služeb, vč. služeb doplňkových (montáž, doprava apod.). Zaměření podniku se nevztahuje pouze na jeden typ nábytku do jednoho konkrétního typu prostor. Těží z možnosti oslovení širší skupiny zákazníků, než je tomu u podniků s konkrétním zaměřením. Určité procento zákazníků velice rádo ocení tuzemské výrobky - v jejich povědomí představuje český produkt známku určité kvality. Produkty, jež AKRO H + K nabízí spotřebiteli, jsou součástí nabídky výrobců převážně z Čech a Slovenska. Za odraz kvality jejich výrobků lze považovat oprávnění k používání značky Český výrobek.

Dle požadavků zákazníků podnik zprostředkovává i prodej na zakázku. Zákazníci často hodnotí kladně možnost uzpůsobení produktu na míru, jež jim firma nabízí. Modifikace produktů směrem ku splnění individuálního přání zákazníka vede k posílení lepšího pohledu na společnost a zároveň je i v očích zákazníka známkou určité přizpůsobivosti a flexibility podniku.

Komunikace a vztahy se zákazníky

Pracovníci podniku si uvědomují významnost pevných a loajálních vztahů se zákazníky. Každý klient podniku přináší nejen jednorázový, ale často také opakovaný, příjem z prodeje. Proto je zde kladen značný důraz na přístup ke klientům. Vzhledem k možnostem uzpůsobení produktu na míru zároveň sílí potřeba poradenství. Doporučení je vhodným nástrojem komunikace se zákazníkem. Pozitivně doplňuje

prodej a velice často je nejdůležitějším impulzem ke koupi. Příznivý vliv na komunikaci se zákazníky má taktéž vysoká odbornost a kvalifikovanost zaměstnanců.

Spolupráce s dodavateli

Podnik se svými dodavateli spolupracuje již řadu let. Vzájemná spolupráce je postavena na efektivní a pravidelné komunikaci. Výběr dodavatelů vychází hlavně z aktuálních požadavků trhu. Pro navázání pevných a dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů jsou důležité následující faktory: kvalita, přiměřené ceny a v neposlední řadě také spolehlivost a pružnost dodávek. Zahraniční produkty podnik nakupuje prostřednictvím specializovaných velkoobchodů - důvodem je neznalost vnějšího prostředí (území mimo ČR), jazyková bariéra, ale především nižší náklady, než které by vznikly cíleným dovozem ze zahraničních výroben.

Efektivní využívání technologií

Postupně dochází k obměně zastaralého softwaru, čímž dochází k urychlování a automatizaci prodeje. Firma každoročně investuje do nových technologií - vzhledem k rozrůstajícím se možnostem a současným trendům podnik začíná aktivně využívat moderní programy pro sledování stavu zásob nábytku na skladě, objednávkové systémy aj. softwarové programy související s danou oblastí podnikání.

Konkurenceschopnost

Firma těží ze své dvanáctileté historie – od konkurence v jejím okolí se odlišuje především tradicí. Díky tradici a kvalitním výrobkům je u zákazníků stále oblíbená – s dobrou zkušeností se spokojený zákazník rád podělí se svými známými. Značnou část klientů tvoří věrní zákazníci, se kterými podnik i přes značnou konkurenční síť udržuje dlouhodobé vztahy.

Široká nabídka produktových segmentů

Po celou dobu své činnosti nabízí firma svým zákazníkům kvalitní nábytek zajímavého designu. Zákazníci mají možnost výběru ze široké škály produktů. Ač jsou výrobky v porovnání s velkými obchodními řetězci (např. IKEA) dražší, v průběhu let si ho zákazníci AKRO H + K oblíbili a zůstávají společnosti věrní.

6.2 Slabé stránky

Webová prezentace

Současná webová prezentace firmy prošla v posledních letech celou řadou změn. Sílicí mobilita obyvatelstva roste a zvyšují se tak i nároky na vyhledávání firem prostřednictvím Internetu. Odkazy na webové stránky AKRA H + K jsou k dispozici na předních příčkách vyhledávačů. Vlivem tohoto umístění dochází ke znásobení návštěvnosti stránek, avšak samotný vzhled a design stránek shledává nejen management firmy, ale i zákazníci, výrazně nedostačujícím. Firma by měla do tohoto nástroje v budoucnu vložit více finančních prostředků a „nároků“ na tuto formu prezentace.

Umístění podniku

Podnik není situován v místech, kde by jej zákazník zpravidla očekával. Nachází se sice v prostorách obchodního centra, avšak ne každý toto místo zná a navštěvuje. Z tohoto důsledku musí být věnována značná pozornost propagačním možnostem a prezentaci firmy. Nepříliš vhodné umístění souvisí i s dodatečnými náklady na poutače, jež nasměrují klienta k prodejně. Obecně zákazník raději chodí tam, kde má dostatečně zmapovanou oblast. Zřídka (za účelem nákupu) vyhledává neznámé okolí.

Finanční výpomoc a finanční situace firmy

Bankovní instituce je jedním ze subjektů, jež může ovlivnit nejen ekonomickou, ale i samotnou existenční pozici podniku. Z důvodu dodržení a splnění včasných závazků podniku využívá AKRO H + K podnikatelský úvěr. Úvěr slouží k časovému překlenutí nepravidelnosti poptávky a aktů koupě. Tato nepravidelnost je způsobena především dlouhodobou životností nábytku a pomalým tempem tvorby úspor domácností, jež jsou ochotné investovat do koupě či reprodukce nového či stávající nábytku. Podnik nemá problémy s platbou pravidelných splátek, nevýhoda spočívá v závislosti na bance a dále k vyšší úroků, které s úvěrem souvisejí. Znamenají však náklad, který je nutný obětovat.

Povědomí zákazníků

I přesto, že společnost provozuje svoji činnost poměrně dlouho, mnoho zákazníků o ní nikdy neslyšelo. Neznamená to však nezáměr podniku si vybudovat dobré jméno. Ba naopak svým vlídným přístupem k zákazníkům si zakládá na svojí image. Příčinou

nízké známosti podniku v povědomí spotřebitelů mohou být neefektivní a málo atraktivní formy komunikace s okolím.

Propagace

Současný důraz, s cílem zviditelnit podnik, je kladen především na lepší prezentaci webových stránek. Firma by ovšem měla klást důraz i na ostatní, v současnosti nedostatečné, způsoby propagace (tisková reklama, TV apod.), a to obzvláště v případě, že je podnik umístěn v takto neznámé lokalitě. Zákazník, pokud se nezdržuje v blízkosti firmy, může její existenci zaznamenat prakticky pouze na Internetu. Pro oslovení klientů by však měly být brány v potaz i jiné možnosti. Hlavními propagačními materiály jsou letáky, vkládané do domovních schránek.

6.3 Příležitosti

Ekologie

Důraz na ekologii stoupá každoročně ve všech odvětvích – tato skutečnost je dána nejen rostoucím zájmem spotřebitelů a firem na pozitivním přístupu k životnímu prostředí, ale taktéž se stává aktuálním trendem globální společnosti. (Dušková, 2011) Nábytkářský průmysl není výjimkou. Zákazníci se zajímají o společenskou odpovědnost firmy, do které patří i výroba nábytku v souladu s životním prostředím.

Image firmy

Tradice, kvalita a odbornost personálu, vč. individuálního přístupu ke každému zákazníkovi, zajišťují firmě velmi dobrou image, které nejbližší konkurence dosahuje jen stěží. Pro firmu je žádoucí stále posilovat svou pozici na trhu a zároveň tím i svou image.

Vývoj hypotečních úvěrů

Příležitostí pro navýšení podnikového kapitálu by mohl být příznivý vývoj úrokových sazeb na trhu úvěrů. S rostoucí poptávkou po hypotékách roste i zájem investovat do vybavení domácností. Jelikož úrokové sazby v posledních třech letech zaznamenaly značný pokles, můžeme očekávat rozvoj tohoto trendu.

Spolupráce s prodejci

Podnik dlouhodobě spolupracuje s řadou dodavatelů. Cílem je navazovat obchodní kontakty s těmi prodejci, kteří jsou schopni zaznamenávat a přizpůsobovat se inovacím trhu a požadavkům spotřebitelů, stejně tak zvyšovat svou odbornost. Rozhodujícími kritérii pro navázání vztahu jsou bezproblémová komunikace, spolehlivost, kvalita dodávaných produktů a flexibilita.

6.4 Hrozby

Konkurence

Úspěšnost podniku je zakotvena v jeho schopnosti konkurovat ostatním. Současná konkurence na trhu nábytku je značná. Podnik v tomto ohledu s konkurencí obstojně soupeří, avšak i přesto by neměl konkurenci podhodnotit. Naopak je nutná neustálá kontrola a sledování všech taktik a kroků soupeřů.

Veliký potenciál českého trhu v odvětví výroby a prodeje nábytku může v budoucnu přilákat i známé prodejce, jejichž výroba se shledala s úspěchem již v zahraničí. Plzeňský kraj je poměrně atraktivní oblastí, která by se mohla stát jejich cílovou lokalitou.

Vývoj nezaměstnanosti

Nezaměstnanost Plzeňska v posledních letech zaznamenala poměrně příznivý vývoj. Klesla téměř o 3 %. Není tomu však dlouho, co celková úroveň nezaměstnanosti vykazovala vysoké hodnoty (8,25 %). V důsledku nestabilního vývoje by však mohlo dojít ke zpomalení hospodářského růstu, což by mohlo zpětně zvýšit úroveň nezaměstnanosti. Výrazný dopad by to však mělo i na objem finančních prostředků, určených na vybavení domácností a tím i snížení celkové poptávky.

Růst cen

Neustále přetrvávající hrozbou podniku je riziko nadměrného růstu cen materiálů a surovin. Stejně jako růst cen materiálu, i zvyšující se nároky ze strany smluvních partnerů ovlivňují ceny zboží. Působením těchto faktorů dochází k růstu ceny, za niž podnik své zboží prodává a tudíž i k poklesu zájmu spotřebitelů. Pro podnik je nutné, aby neustále inovoval a nacházel nové cesty, jak oslovit spotřebitele.

Ekonomická a politická situace státu

Ekonomická a politická situace státu výrazně ovlivňuje všechny ekonomické subjekty v něm působící. Nepříznivý vývoj ekonomiky vede k nastolování ochranných opatření – daňové zatížení, regulace zahraničního obchodu apod. Přijetí regulačních opatření týkajících se zahraničního obchodu může následně zapříčinit zpomalení dovozu nábytku zahraničních výrobců, čímž by se zkomplikoval samotný prodej nábytku v tuzemsku.

7 Návrhy na zlepšení

7.1 Návrhy vyplývající ze SWOT analýzy

V předešlé kapitole věnující se SWOT analýze podniku AKRO H + K bylo definováno několik faktorů, jež na firmu působí pozitivně, či naopak negativně; faktorů, jež mohou být brány jako potenciální hrozby, či z druhého pohledu potenciální příležitosti, jichž by měla firma být schopna (v rámci konkurenčního boje) plně využít. Podnik by měl usilovat o eliminaci svých slabých stránek, které mohou výrazně poškodit jeho chod. V oblasti propagace má firma značné mezery - z těchto důvodů se autorka v této části věnuje primárně návrhům na zlepšení oblasti podnikové propagace.

Webová prezentace

Internet se v současné době stává stěžejní komunikační silou, jež je schopna oslovit zákazníka téměř odkudkoliv. Podnik by měl využít tohoto potenciálu a výrazně zvýšit úroveň své webové prezentace jako celku. Webové stránky firmy prošly v posledních letech rozsáhlými změnami, ale stále zde převládá faktor nepřehlednosti, jež se vyznačuje nepřeborným množstvím odkazů vztahujících se k jednotlivým výrobcům nábytku. Chybí zde informace o samotném podniku, např. datum založení, historie, získané certifikáty, odkaz na známku „České kvality“ apod. Na stránkách jsou zároveň nevyužité sekce, po jejichž otevření se zákazníkovi nedostane žádné informace, pouze náhledu na prázdný prostor.

Prvotně je nutné, vzhledem k webové prezentaci a dostupným odkazům ve vyhledávacích, nadefinovat přesnější klíčová slova, jež po svém zadání odkáží zákazníka přímo na společnost AKRO H + K. V případě, že zákazník nezná jméno společnosti nebo její místo prodeje, je pravděpodobnost navštívení těchto stránek velice malá. Nově nadefinovaná klíčová slova by měla kopírovat základní produktové segmenty, jež podnik nabízí – např. „skříně“, „ložnice“, „matrace“, „lamelové rošty“ aj., například i s dovětkem „Plzeň“.

Dalším z nedostatků webové prezentace je absence internetového katalogu, který by souhrnně poskytoval přehled o aktuálních nabídkách firmy bez ohledu na výrobce. Tento katalog by mohl být zároveň nabízen a využíván v tištěné podobě.

Zájem stávajících zákazníků by se mohl podpořit a upevnit taktéž pravidelným zasíláním newsletterů, které by přehledně informovaly například o zvýhodněných nabídkách či novinkách. V oblasti komunikace se zákazníkem nabývá v posledních letech na významu využití sociálních sítí (Twitter, Facebook,...) – z tohoto důvodu by bylo vhodné propojení podnikových stránek například se zmiňovanou sítí Facebook.

Reklamní plochy

Jelikož se venkovní reklamy (bannery, ukazatele, plakáty) - tzv. outdoors - potvrdily jako vhodná forma oslovení zákazníka, měl by podnik brát v úvahu i další využívání venkovních reklamních ploch.

Zajímavými poutači pozornosti mohou být billboardy, jež by byly situovány podél hlavních plzeňských dopravních tahů. Místa, jež by připadala nejvíce v úvahu, jsou ulice Karlovarská a Studentská - frekventované tahy, jimiž každý den projede velké množství řidičů a osob využívajících městskou hromadnou dopravu. Jelikož umístění prodejny nepatří mezi její silné stránky, bylo by vhodné reklamní poutače směřovat i do centrálních částí města. K těmto účelům jsou určeny například tzv. citylights, umístěvané podél ulic a na zastávkách městské dopravy. Každého kolemjdoucího lze určitým, kreativně postaveným, způsobem oslovit. Například venkovní reklamy by mohly obsahovat slogan „*Máme zájem na vašem pohodlí!*“. Celkový koncept lze dále doplnit pestrými barvami jako je oranžová či červená. Poutače a billboardy by neměly opomíjet odkaz na kontaktní údaje podniku (webové stránky, adresa atd.).

Televizní vysílání

Jedním z dalších „komunikátorů“, skrze něž by podnik mohl oslovit velké množství zákazníků, je reklamní televizní spot, promítaný například na regionální televizní stanici ZAK. Kanál upozorňuje nejen na aktuality a zajímavosti z regionu, ale denně je zde také spouštěno mnoho reklamních spotů, které se vztahují k firmám plzeňského kraje. K vizualizaci této prezentace lze využít fotografie přímo z prostor prodejny. V několika málo sekundách lze stručně představit prodejnu a její umístění - například vstupem: „*AKRO H + K – jedinečný prodejce nábytku s dlouholetou tradicí. Zavítejte do naší prodejny a vyberte si ze široké škály nábytku. Zařídte si domov dle svých představ. Sídlíme v Sokolovské ulici v obchodním centru Atom Plzeň – Lochotín.*“ Obdobným

způsobem lze využít i rádiové spoty na regionálních stanicích (FM Plus, Frekvence 1, Blaník a další).

Indoors

Vnitřní reklama zastupuje taktéž velmi rozšířenou a populární formu propagace, skrze kterou lze oslovit poměrně rozsáhlé množství potencionálních a stávajících zákazníků prodejny. Propagační letáky a plakáty menšího formátu jsou často zveřejňovány v městské hromadné dopravě. Pro tyto účely jsou v tramvajích a autobusech poskytovány prostory na madlech a při stěnách vozů. V případě reklamy na zmiňovaných madlech může firma využít jejich potenciál a opřít svou prezentaci o určitý nádech kreativity a zajímavosti.

Tisk

Zájem může podnik vzbudit i prostřednictvím prezentace v tisku. Nejvíce čtenými tiskovinami Plzeňského kraje jsou regionální Plzeňský deník a deník Metro. (data.idnes.cz, 2013)

V kontextu s tiskem je vhodné zapřemýšlet i o prezentaci v odborných časopisech zaměřených na bydlení a vybavení domácností (Domov, Abeceda bydlení, Bydlení, Home,...). Touto formou lze oslovit konkrétní segment zákazníků s konkrétními potřebami. V tisku může podnik taktéž vyzdvihnout svou dlouholetou tradici a certifikaci výrobků „České kvality“.

Prodejní akce

Tato forma je využívána především při výprodeji vystaveného a skladového nábytku, a to zpravidla z důvodu nasazení nové nábytkové řady. Akce jsou spíše krátkodobého charakteru a probíhají jednou, nejvýše dvakrát, do roka. Jedná se o určitou formu podpory prodeje, určenou k prodeji nežádaného a vlivem trendů zastaralého zboží. Náklady na reklamní letáky, a celkově reklamu cílenou na tyto akce, jsou v porovnání s konečnými tržbami, plynoucími z těchto akcí, zanedbatelné. Podnik se tak efektivně zbaví zastaralého zboží, které by jinak zabíralo skladovou plochu. Zákazníci si často při těchto akcích vyberou i z jiných (nezlevněných) produktových řad.

FlashMob

Poutavou formou propagace, kterou by na sebe podnik mohl upozornit, je FlashMob. Akce spočívá ve výběru frekventovaného místa, kde by podnik vystavil svůj nábytek.

Jedná se především o nečekanou a vtipnou formu propagace, aniž by zákazník prvotně stačil zaznamenat, že jde o cílenou podporu prodeje. V souladu s tímto by mohla být organizována akce typu „*Kolik lidí se vejde na jednu postel?*“. Lidé se rádi začleňují do těchto akcí, kterými by se mohli pobavit. Akce samovolně podnítl určitou diskusi, jež směřuje především k testovanému produktu. Akci by také bylo vhodné natočit a zveřejnit nejen na webových stránkách, ale také sdílet přes sociální sítě a šířit formou virálního videa. FlashMob je nenákladnou formou propagace, jež však nese obrovský potenciál.

7.2 Analýza návrhů

7.2.1 Finanční analýza

Pro stanovení reálného pohledu na výše uvedené návrhy autorka odhadově vyčíslila možné náklady spojené s jejich nasazením. Cílem této kapitoly je nastínit přibližný rozpočet (vyčíslení nákladů) realizace navrhovaných řešení. Odhadované náklady zahrnují jak jednorázové platby (např. tvorba webových stránek), tak kontinuální platby (správa webových stránek, pronájem ploch atd.).

Tabulka č. 6: Orientační rozpočet navrhovaných řešení⁷

Druh	Náklady (v Kč)
Zpracování webových stránek	
- tvorba stránek	11.900
- měsíční údržba	500
- katalog (10 – 12 stran)	1.990
- jednorázová optimalizace pro vyhledávače	3.500
Školení zaměstnanců	15.000 – 20.000
Indoors / outdoors (pronájem ploch)	
- billboardy	4.500
- citylights (118,5 x 175 cm)	2.200
- veřejná doprava – madla (100 x 250 Kč)	30.250
Média	
- rádiový spot (16 x)	40.000
- televizní spot (1 Q)	30.000
Prodejní akce	
- propagační materiály (3000 ks – A5)	5.000
CELKEM	149.840

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací získaných z cen specializovaných firem

⁷ Náklady kopírují činnosti uvedené v harmonogramu (Příloha D)

Finanční situace podniku AKRO H + K se v posledních letech vyvíjí příznivě. Dokazuje to i hospodářský výsledek, jehož hodnoty se ve třech předchozích letech pohybují v kladných číslech. Uvedený návrh rozpočtu, pohybující se v orientační hodnotě 149.840 Kč, by pro podnik mohl představovat vysoké finanční zatížení. Za tímto účelem by bylo vhodné uvažovat o navýšení bankovního úvěru (odhad zvýšení úvěru o 100.000 Kč). Každá investice pro podnik může znamenat jisté riziko - například neschopnost splácet vzniklé finanční závazky. Proto je nutné, aby každou část návrhu na zlepšení propagace podnik dostatečně zvážil.

7.2.2 Analýza rizik

Podnikatelská činnost vždy zahrnuje jisté riziko, že dosažené výsledky se odchýlí od očekávaných, nebo požadovaných. (Witala, 2011) Při nastolování navrhovaných řešení propagační strategie firmy AKRO H + K je nutno brát v ohled následující rizika:

- makroekonomické změny (daně, cla, úroky, inflace, regulační opatření),
- nedostatečné schopnosti majitele firmy při nastolování navrhované strategie,
- nekvalifikovanost personálu,
- malé schopnosti adaptace řízení na změny podmínek,
- tržní / ekonomická rizika (ceny, jméno společnosti, servis, odbyt),
- strategická rizika (plynoucí ze špatného strategického rozhodnutí),
- informační rizika (nedostatečná ochrana informací a možný únik, nedostatečná či zkreslená informovanost),
- finanční rizika (platební neschopnost, zadluženost),
- a taktéž celkové podnikatelské riziko (celková úspěšnost, promítající se do tržní hodnoty firmy).

K eliminaci rizika by si měl podnik stanovit určité limity, jako např.:

- stanovení akceptovatelných cen,
- maximální poměr zadluženosti,
- pojištění podnikatelských rizik,
- eliminace rizik spojených s lidským činitelem (kvalifikace, informovanost, angažovanost),
- etapová příprava nasazení propagační strategie (viz harmonogram v Příloze D),
- tvorba rezerv pro nepředvídané události aj.

7.2.3 Harmonogram

Autorka k navrhovaným řešením předkládá jednoduchý harmonogram (Příloha D) zpracování a realizace opravných řešení v oblasti propagace a komunikace. Harmonogram je rozvržen do 32 po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Návrh se opírá nejen o časové možnosti firmy, ale primárně taktéž o možnosti finanční (viz kapitola 7.2.1 Finanční dopad). Konkrétní období se stanoví na základě konečného plánu zadavatele (AKRO H + K). Harmonogram zobrazuje rozpis navazujících činností dle jednotlivých oblastí a jeho konkretizace závisí na přijetí návrhu firmou – jeho další rozsah se bude odvíjet především na šířce a hloubce prováděných analýz a průzkumů.

Implementace by probíhala na základě návrhů opatření, jež by vyplynula z celkové analýzy reklamních kroků a činností zadavatele, a dále provedených šetření. Na stanovený harmonogram by byl následně sestaven konkrétní / konečný rozpočet, opírající se o uváděné kroky. Jednotlivé kroky implementace budou značně ovlivněny uzávěrkami zvolených médií, uzávěrkami zpracovatelských firem a aktuálními finančními možnostmi firmy.

Závěr

Cílem této práce bylo popsat podnik AKRO H + K z hlediska jeho působení a postavení na trhu. V rámci praktické části byla provedena situační analýza podniku, včetně detailního popisu vlivných faktorů prostředí, jimiž je podnik ovlivněn. Autorka se dále v této části zaměřila na popis a zhodnocení nástrojů marketingového mixu. Údaje vyplývající z dílčích analýz byly zpracovány do SWOT analýzy, která komplexně popisuje přednosti a slabiny zkoumané společnosti. Spadají sem i budoucí příležitosti a hrozby, které by s sebou mohl přinést následný vývoj trhu. Poslední část práce udává několik návrhů na zlepšení. Jako hlavní problém sledované společnosti vnímá autorka práce nedostatečnou formu propagace. V závěru práce doporučuje několik příležitostí a směrů, v nichž by mohl podnik nastavit svou propagační strategii a tím se přiblížit svým stávajícím a potenciálním zákazníkům.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Obrat trhu s nábytkem a vybavení domácností v ČR	22
Obr. č. 2: Podíl největších prodejen na trhu	22
Obr. č. 3: Vývoj pasiv	26
Obr. č. 4: Vývoj tržeb za zboží a služby	27
Obr. č. 5: Meziroční vývoj výsledku hospodaření	28
Obr. č. 6: Vývoj aktiv	29
Obr. č. 7: Porterův model pěti konkurenčních sil	32
Obr. č. 8: Vývoj počtu obyvatel v Plzeňském kraji	38
Obr. č. 9: Vývoj nezaměstnanosti plzeňského kraje v letech 1995 - 2012	41
Obr. č. 10: Vývoj průměrné úrokové sazby hypotečních úvěrů.	43
Obr. č. 11: Tři úrovně produktu	47
Obr. č. 12: Venkovní reklama AKRO H + K	52
Obr. č. 13: Distribuční cesty	54
Obr. č. 14: Mapa pokrytí konkurenčních prodejen nábytku v Plzni	56

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Základní údaje o společnosti (dle údajů z roku 2010)	13
Tabulka č. 2: Průměrná hrubá mzda ve vybraných letech	42
Tabulka č. 3: Vztah 4P a 4C	45
Tabulka č. 4: Srovnání cen dvoulůžkových postelí dle konkurentů	50
Tabulka č. 5: SWOT analýza	58
Tabulka č. 6: Orientační rozpočet navrhovaných řešení	68

Použité zdroje

Publikace

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 278 s., ISBN 978-80-247-1535-3

BOUČKOVÁ, Jana. a kol. *Marketing*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-717-9577-1

BRUNECKÝ, Petr. *Historický vývoj nábytku*. 2. nezměněné vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2000, 228 s., ISBN 80-715-7441-4

CÉZAR, J. *I zázrak potřebuje reklamu. Pestrý průvodce reklamní a marketingové komunikace*. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 208 s. ISBN 978-80-251-1688-3

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s., ISBN 80-717-9603-4

FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 381 s., ISBN 978-80-247-3985-4

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s., ISBN 978-80-7400-120-8

HAVLÍČEK, Karel., KAŠÍK, Milan. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2005, 172 s., ISBN 80-7261-120-8

HRDÝ, Milan., HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 180 s., ISBN 978-80-7357-492-5

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. Vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 269 s., ISBN 978-80-247-2690-8

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 359 s., ISBN 978-80-247-3259-6

KAŠÍK, Milan., Havlíček, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 264 s., ISBN 978-80-7408-060-9

- KEŘKOVSKÝ, Miroslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2004, 184 s., ISBN 80-7179-885-1
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav., VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání, Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s., ISBN 80-717-9453-8
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2008, 293 s., ISBN 978-80-7179-882-8
- KISLINGEROVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s., ISBN 80-717-9847-9
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2001, 719 s., ISBN 80-247-0016-6
- KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1995, 789 s., ISBN 80-856-0508-2
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 1041 s., ISBN 978-80-247-1545-2
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 246 s., ISBN 978-80-247-1911-5
- MOUDRÝ, Marek. *Marketing: základy marketingu*. 1. vydání, Kralice na Hané: Computer Media, 2008, 80 s., ISBN 978-80-7402-002-5
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 120 s., ISBN 978-80-247-2481-2
- SOLOMON, Michael R., MARSHALL, Greg W., STUART, Eleonora W.. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006, 572 s., ISBN 80-251-1273-X
- STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2007, 199 s., C.H. Beck, ISBN 978-80-7179-926-9
- ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s., ISBN 80-867-5435-9
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. Přepřacované a doplněné vydání, Praha: C.H. Beck, 2010, 499 s., ISBN 978-80-7400-115-4

Elektronické zdroje

Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2010. [online] Praha: Businessinfo, 2010, [cit. 26.4.2013] Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/Czech_economy_MIT_2010.pdf

Ceník tištěných titulů platný od 1. 1. 2013. [online] Praha: Data Idnes, 2013, [cit. 28.4.2013] Dostupné z: http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A121219_TVE_TISKOVY_CENIK_2013.PDF

Čeští nábytkáři udržují mírný růst výroby hlavně díky exportu. [online] Banská Bystrica: Drevársky magazín, 2013, [cit. 25.2.2013] Dostupné z: <http://www.drevmag.com/index.php/sk/aktuality/2098-cesti-nabytkari-udrzuji-mirny-rust-vyroby-hlavne-diky-exportu>

Demografický, sociální a ekonomický vývoj Plzeňského kraje v letech 2000 až 2004. [online] Plzeň: Český statistický úřad, 2005, [cit. 1.3.2013] Dostupné z: [http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/demograficky_socialni_a_ekonomicky_vyvoj_plzenskeho_kraje_v letech_2000_az_2004_/\\$File/3205.pdf](http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/demograficky_socialni_a_ekonomicky_vyvoj_plzenskeho_kraje_v letech_2000_az_2004_/$File/3205.pdf)

Dobrá cena nábytku je důležitá, nikoliv však rozhodující. [online] Praha: Incoma, 2010, [cit. 1.8.2013] Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1059&lng=CZ&ctr=203>

Dokončené byty v Plzeňském kraji v roce 2012. [online] Plzeň: Český statistický úřad, 2012b, [cit. 15.3.2013] Dostupné z: http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/dokoncene_byty_v_plzenskem_kraji_v_roce_2012

Dřevěná krize. [online] Praha: Czechtimber, 2012, [cit. 25.2.2013] Dostupné z: http://www.czechtimber.cz/uploads/media/2012_6_Na_DREVO_01.pdf

Fincentrum Hypoindex prosinec 2012: Nejvyšší objemy a nejnižší sazby roku. [online] Praha: Hypoindex, 2013, [cit. 14.3.2013] Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/fincentrum-hypoindex-prosinec-2012-nejvyssi-objemy-a-nejnizsi-sazby-roku/>

Firmy – Plzeňský kraj. [online] Praha: Firmy.cz, 2013, [cit. 5.1.2013] Dostupné z: <http://www.firmy.cz/kraj-plzensky?q=prodej+n%C3%A1bytku+>

IKEA: Český trh s nábytkem loni klesl o 5 až 7 procent. [online] Praha: Finance.cz, 2013b, [cit. 26.4.2013] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/377489-ikea-cesky-trh-s-nabytkem-loni-klesl-o-5-az-7-procent/>

Míra registrované nezaměstnanosti vzrostla v říjnu na 8,5 %. [online] Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012, [cit. 1.3.2013] Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13858/tz_081112a.pdf

Německá skupina Porta Möbel skoupila české prodejny Asko Nábytek. [online] Praha: Ekonomika Idnes, 2011, [cit. 25.1.2013] Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nemecka-skupina-porta-mobel-skoupila-ceske-prodejny-asko-nabytek-pye-/ekoakcie.aspx?c=A110718_171326_ekoakcie_hro

O Ikea. [online] Praha: Ikea, 2012, [cit. 22.1.2013] Dostupné z: http://www.ikea.com/cz/cs/about_ikea/newsitem/VAT_2012

Otevřené obchodní domy. [online] Praha: Ikea, 2013, [cit. 21.1.2013] Dostupné z : http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/facts_and_figures/store_openings.html

Průměrné mzdy v ČR a krajích v 1. – 4. Čtvrtletí 2012. [online] Praha: Český statistický úřad, 2012c, [cit. 3.3.2013] Dostupné z: http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/prumerne_mzdy_v_cr_a_krajich_v_1_4_ctvrtleti_2012

Služby na pobočkách Asko nábytek. [online] Praha: Asko, 2013, [cit. 25.1.2013] Dostupné z: <http://www.asko-nabytek.cz/sluzby>

Statistická ročenka Plzeňského kraje. [online] Plzeň: Český statistický úřad, 2007, [cit. 3.3.2013] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/tab/13002E0E6E>

XXXLutz: Největší obchodní dům s nábytkem v ČR. [online] Praha: Euro zprávy.cz, 2010, [cit. 25.4.2013] Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/11702-xxxlutz-nejvetsi-obchodni-dum-s-nabytkem-v-cr/>

Výroba nábytku v ČR loni mírně vzrostla na 35,8 miliardy Kč. [online] Praha: Finance.cz, 2013a, [cit. 26.4.2013] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/383419-vyroba-nabytku-v-cr-loni-mirne-vzrostla-na-35-8-miliardy-kc/>

Vývoj míry úspor domácností. [online] Praha: Česká národní banka, 2013, [cit. 25.4.2013] Dostupné z:

http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2012/2012_IV/boxy_a_prilohy/zoi_2012_IV_box_1.html

Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 4. čtvrtletí 2012. [online] Praha: Český statistický úřad, 2012a, [cit. 1.3.2013] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020113.doc>

Zvýšení základního kapitálu. [online] Praha: Epravo.cz, 2005, [cit. 1.8.2013] Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zvyseni-zakladniho-kapitalu-35444.html>

Ostatní elektronické zdroje

Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2012, [cit. 14.1.2013] Dostupné z: www.czso.cz

Idnes.cz. [online] Praha: Idnes.cz, 2013, [cit. 21.1.2013] Dostupné z: www.idnes.cz

Seznam příloh

PŘÍLOHA A: Webová prezentace společnosti (Print Screen)

PŘÍLOHA B: Ukázka propagačního letáku 1

PŘÍLOHA C: Ukázka propagačního letáku 2

PŘÍLOHA D: Navrhovaný harmonogram propagačních akcí

PŘÍLOHA A: Webová prezentace společnosti (Print Screen)

AKRO NÁBYTEK H&K
www.akro-nabytek.cz

Doprava Zajišťujeme montáž Příjemná obsluha **AKRO NÁBYTEK H&K**
www.akro-nabytek.cz Další služby

AKČNÍ LETÁKY
• [Akční leták nábytek](#)
• [Akční leták CZ nábytkář](#)

Výhodný nákup pro tento měsíc
BYTOVÉ DOPLŇKY

Kde nás najdete?
Studentská
Lidická
areál ATOM

Otevírací hodiny:
Po-Pá 9:00 - 12:00 13:00 - 18:00
Sobota 9:00 - 12:00

Telefon: +420 377 541 313
Mobil: +420 603 514 462
Mobil: +420 734 127 265
E-mail: hk@akro-nabytek.cz

Nábytek Akro H+K

Sedací soupravy

Kuchyně, židle, stoly, roh. lavice

PŘÍLOHA B: Ukázka propagačního letáku 1

AKRO H+K sro
Sokolovská 74, areál ATOM
323 00 Plzeň - Lochotín
tel 377 541 313, 603 514 462
hk@akro-nabytek.cz

Po-Pá 9-12:00 13-18:00
So 9-12:00

www.akro-nabytek.cz



Moderní jídelní sety, lavice, stoly, židle
Široký výběr rozměrů, velký výběr potahových látek a dezénů dřevin



PŘÍLOHA C: Ukázka propagačního letáku



akce platí od 15.9. 2012 do 14. 11. 2012

Podívejte se na nový e-shop www.cznabytkar.cz

HAWANA

Rohová sedací souprava rozkládací s úložným prostorem. Prošítitá, chromové nohy. Rozměry: d. 238x175 cm, v.90 cm, lůžko: 200x123 cm. Akční látky: Savana 25 hnědá, Savana 05 šedá.

~~18.990,-~~
9.990,- 

10% záloha v hotovosti
10x 999 Kč*



sleva 50%

MEMPHIS NOVINKA



~~22.220,-~~
17.770,- 

10% záloha v hotovosti
10x 1777 Kč*



Moderní sedací souprava, rozkládací, ve tvaru "U", s úložným prostorem. Pružina Bonell. Univerzálnost stran. Chromové nohy. Akční látky: Ekokůže bílá Soft 17 + rezná látka Lawa 6, Ekokůže šedá Soft 029 + rezná látka Lawa 5, Ekokůže černá Soft 011 + rezná látka Lawa 5, Ekokůže hnědá Soft 023 + rezná látka Lawa 2. Výška sedu 44cm.

MITCHEL NOVINKA



~~16.660,-~~
9.990,- 

10% záloha v hotovosti
10x 999 Kč*

levá 

levá 

NOVINKA BARCLAY



~~14.990,-~~
9.990,- 

10% záloha v hotovosti
10x 999 Kč*

ESSEX

1/10

V HOTOVOSTI
 ZBYTEK CENY
 V 10 SPLÁTKÁCH

*** PŘÍKLAD FINANCOVÁNÍ k 1.10.2012**

Porizovací cena	10 000 Kč	Počet měsíčních splátek	10
Přímá platba	1 000 Kč	Celkově splatná částka	10 000 Kč
Výše úvěru	9 000 Kč	RPSN	23,97%
Měsíční splátka	1 000 Kč	Úroková sazba	21,70%

Doba trvání spotřebitelského úvěru je do data splatnosti poslední měsíční splátky. Splátnost měsíční splátky je vždy k 15. dni v měsíci počínaje měsícem následujícím po uzavření smlouvy. Zprostředkovatel vykonává zprostředkovatelskou činnost pouze pro společnost Essex s.r.o., poskytovatele finančních služeb.

ABSTRAKT

VYSKOČILOVÁ, Michaela. *Marketingová strategie vybrané firmy*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 79 s., 2013

Klíčová slova: marketing, marketingový mix, marketingové prostředí, SWOT analýza

Předložená práce se zabývá zhodnocením marketingové strategie firmy AKRO H + K. Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů týkajících se vývoje marketingu, marketingových komunikací a komunikačního mixu. Praktická část práce obsahuje SWOT analýzu firmy a analýzu marketingového mixu, vč. rozboru okolí podniku. Na konci práce jsou uvedeny doporučení a návrhy na zlepšení komunikační strategie firmy.

ABSTRACT

VYSKOČILOVÁ, Michaela. *Marketing Strategy of Chosen Company*. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 79 s., 2013.

Keywords: marketing, marketing mix, marketing environment, SWOT analysis

This bachelor thesis deals with evaluation of the marketing strategy in the company AKRO H + K. Theoretical part focuses on a concept definitiv dealing with marketing development, marketing communications and communication mix. Practical part contains SWOT analysis of the company and analysis of the marketing mix, analysis environs of the company included. There are suggestions and recommendations for improving the communication strategy of the company at the end of the thesis.